

## Relatório de Estágio

*A Influência das Fontes Digitais no Recrutamento:*

*O Estudo da Estratégia do El Corte Inglés*

Viktoriya Pachkovska M20170323

Relatório de Estágio apresentado como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação com especialização em Análise e Gestão de Informação.

**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**  
Universidade Nova de Lisboa

**A Influência das Fontes Digitais de Recrutamento:  
O Estudo da Estratégia do El Corte Inglés**

por

Viktoriya Pachkovska

Relatório de Estágio apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação,  
Especialização em Análise e Gestão de Informação.

**Orientador:** Jorge Carrola Rodrigues

novembro de 2019

## RESUMO

O presente relatório, elaborado no âmbito do mestrado em Estatística e Gestão de Informação, com especialização em Análise e Gestão de Informação, suporta-se no trabalho realizado na Empresa El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A, tendo como objeto de estudo “A influência das Fontes Digitais no Recrutamento”

Atualmente, a digitalização das empresas tem passado não só pela mudança de suportes e ferramentas, como pela alteração do próprio modelo de negócio e abrange praticamente todos os departamentos de uma organização, incluindo os de produção, logística, administrativos, comerciais ou de recursos humanos. A verdade é que a transformação digital representa uma oportunidade para as empresas se tornarem mais competitivas face ao mercado, mais eficientes na análise dos dados e mais inteligentes na forma como se relacionam com os clientes.

Assim sendo, o relatório tem como objetivo principal identificar a influência das fontes digitais durante o processo de recrutamento. Foram definidas três etapas para atingir os objetivos do trabalho, sendo que na primeira etapa foram analisados os ficheiros internos disponíveis e nas etapas seguintes foram realizados dois estudos de campo. Em primeiro lugar foi realizado um estudo qualitativo através da utilização da técnica de entrevistas não estruturadas. Seguidamente, com os resultados recolhidos através do estudo qualitativo, foi realizado um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário *online* nas instalações do El Corte Inglés. Para a análise dos resultados foram aplicadas técnicas de análise descritiva, e algumas técnicas de data mining.

Os resultados do estudo mostram que a influência dos meios digitais no processo de recrutamento é significativa, contudo, estas não são as fontes mais utilizada pelo público-alvo desta empresa. Verificou-se que as utilizações de meios mais tradicionais continuam a ser uma tendência numa primeira fase de recrutamento. Foram aplicadas algumas técnicas de regressão logística e de árvores de decisão, com o objetivo de melhorar a estratégia de recrutamento, porém, devido à qualidade dos dados, estas metodologias não revelaram conclusões desejadas. Por fim, foram dadas algumas recomendações para que a empresa consiga melhorar a sua estratégia de recrutamento.

## PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento Digital, Redes Sociais, El Corte Inglés, Comunicação Digital

## **ABSTRACT**

This internship report was elaborated under the master's program in Statistics and Information Management with specialization in Information Analysis and Management and aims to present the work developed during the internship carried out at the facilities of El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A, in Lisbon.

Nowadays, business digitization has been not only changing tools and supports, but also changing the business model itself and encompassing virtually every department in an organization, including production, logistics, administrative, business, or human resources. The truth is that digital transformation is an opportunity for companies to become more competitive with the market, more efficient in data analysis, and smarter in how they relate to customers.

Therefore, the main purpose of the report is to identify the source(s) that has an impact in attraction phase on the recruitment process. To achieve the objectives of the study three steps were defined. In the first step were analysed the available internal files of the company. In the following steps, two field studies were carried out. Firstly, a qualitative study was carried out using the technique of unstructured interviews. Then, with the collected results through interviews, a quantitative study was carried out through the application of an online questionnaire at El Corte Inglés facilities. To analyse the results of the study, descriptive techniques were applied, as well some data mining techniques.

The study's results show that the influence of digital media on the recruitment process is significant, however, they are not the sources most used by the target audience of this company. The use of more traditional sources has been found to be a trend at the early stage of the recruitment process. Some logistic regression and decision tree techniques were applied to improve the recruitment strategy, however, due to the quality of the data, these methodologies did not reveal any desire conclusions. Finally, some recommendations were given to the company to improve its recruitment strategy.

## **KEYWORDS**

Digital Recruitment, Social Media, El Corte Inglés, Digital Communication

## ÍNDICE

1. Introdução.....	9
1.1 Contextualização e Definição do Problema.....	10
1.2 Objetivos do Estudo .....	10
1.3 Importância e relevância do estudo .....	11
1.4 A empresa El Corte Inglés.....	11
1.4.1 A História da Empresa .....	11
1.4.2 Missão, Cultura e Compromissos com o Cliente.....	13
1.5 A evolução da estratégia de recrutamento do el corte inglés .....	14
1.5.1 Estratégia e recursos utilizados na divulgação da Campanha de Natal.....	15
2. Revisão de Literatura.....	17
2.1 O Recrutamento Digital.....	17
2.1.1. Vantagens do Recrutamento Eletrónico .....	19
2.2 O recrutamento nas redes sociais.....	20
2.2.1 Fontes de Recrutamento .....	23
2.3 O marketing na estratégia do recrutamento eletrónico .....	24
3. Modelo Conceptual .....	26
4. Metodologia.....	28
4.1 Análise Descritiva do total de candidaturas durante a Campanha de Natal .....	28
4.2 Estudo Qualitativo através das Entrevistas Não Estruturadas .....	28
4.3 Estudo Quantitativo através do Questionário .....	30
4.3.1 Estrutura do Questionário .....	30
4.3.2 Técnicas de Análise de Dados .....	31
4.3.2.1 Data Mining.....	31
4.3.2.2. Técnicas de Data Mining .....	32
4.3.3 Descrição das Variáveis .....	33
5. Análise dos Resultados.....	35
5.1 Análise Descritiva do Número Total de Candidaturas Recebidas.....	35
5.2 Análise do Questionário .....	37
5.2.1 Perfil da Amostra.....	37
5.2.2. Análise dos Resultados do Questionário .....	38
5.2.3. Análise da Regressão Logística.....	43

6. Discussão dos Resultados .....	46
7. Limitações do Estudo .....	48
8. Recomendações para o futuro.....	49
9. Conclusões e contribuições .....	51
10. Referências bibliográficas .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. História do grupo El Corte Inglés (Fonte: <i>Website</i> Oficial El Corte Inglés (ECI, 2018b)) .....	12
Figura 2. Modelo organizacional do processo de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000), Adaptado .....	17
Figura 3. Número de utilizadores ativos segundo cada rede social(Fonte: (Statista, 2018b)) .	20
Figura 4. Frequência da utilização das redes sociais pelos portugueses (Fonte: Marktest Consulting, 2018).....	21
Figura 5. Funcionalidades que costumam utilizar nas redes sociais (Fonte: Marktest Consulting, 2018).....	21
Figura 6. Fontes de recrutamento por investimento (Fonte: JobVite ,2016).....	24
Figura 7. Modelo Conceptual (Adaptado) (Fonte: (Chien & Chen, 2008)).....	27
Figura 8. Número de candidaturas mensais recebidas durante a Campanha de Natal .....	35
Figura 9. Tendência do número de candidaturas mensais nos últimos três anos .....	36
Figura 10. Candidaturas mensais por cada tipo de fonte de recrutamento no ano de 2017 .....	36
Figura 11. Candidaturas mensais por cada fonte de recrutamento no ano de 2018 .....	37
Figura 12. Fontes de recrutamento utilizadas pelos candidatos .....	38
Figura 13. As duas principais fontes durante a procura de emprego .....	39
Figura 14. Utilização das fontes digitais durante a procura de emprego .....	40
Figura 15. Eficácia das fontes digitais .....	40
Figura 16. Utilização das redes sociais .....	41
Figura 17. Opinião face às afirmações sobre os anúncios /vagas de emprego nas redes sociais (escala de 1 a 7, em que 1-discordo totalmente e 7-concordo totalmente) .....	42
Figura 18. Avaliação da Comunicação Digital .....	43
Figura 19. As páginas das redes sociais seguidas .....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estratégia de recrutamento para a Campanha de Recrutamento de Natal.....	15
Tabela 2. Descrição das fontes do estudo .....	27
Tabela 3. Distribuição da amostra de acordo com as características demográficas.....	29
Tabela 4. Descrição das variáveis do estudo .....	34
Tabela 5. Resultados da Estimação do Modelo de Regressão Logística .....	44
Tabela 6. Distribuição da variável performance .....	48



## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do mestrado em Estatística e Gestão de Informação, com especialização em Estatística e Gestão de Informação e tem como objetivo apresentar o trabalho desenvolvido ao longo do estágio realizado no El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A, em Lisboa. O estágio curricular no departamento de Recursos Humanos teve uma duração de 6 meses, entre setembro de 2018 e março de 2019.

A segunda geração da Internet (Web 2.0) define-se como “coleção de aplicativos online de código aberto, interativo e controlado pelo usuário, que expande as experiências, o conhecimento e o poder de mercado dos usuários como participantes em processos sociais e de negócios. Os aplicativos da Web 2.0 suportam a criação de redes de usuários informais, facilitando o fluxo de ideias e conhecimento, permitindo a geração, disseminação, compartilhamento e edição/aperfeiçoamento eficiente de conteúdo informativo.” (Constantinides & Fountain, 2008). As empresas mantêm a Web 2.0 em alta consideração e utilizam as aplicações para campanhas de marketing e para o recrutamento dos novos funcionários. Em particular, as plataformas digitais tornaram-se extremamente populares, e nos dias de hoje centenas de milhões de usuários interagem através das redes sociais (Kim, Jeong, & Lee, 2010).

O problema levantado pela empresa El Corte Inglés visa compreender a influência das diversas fontes utilizadas no processo de recrutamento. A avaliação das diferentes fontes de recrutamento utilizadas para a comunicação e atração de candidatos, vai contribuir para a melhoria da estratégia da empresa, identificando quais os canais que geram melhores resultados.

O relatório encontra-se estruturado em nove capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde são apresentados: a contextualização e definição do problema, o objetivo principal e específicos do presente estudo, a importância e relevância do estudo e, por fim, a descrição da empresa El Corte Inglés. O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, onde são desenvolvidos conceitos relacionados com a evolução do recrutamento ao longo do tempo, as fontes utilizadas pelas empresas para captação dos seus potenciais candidatos, bem como a influência e a importância do marketing no recrutamento dos dias de hoje. O terceiro capítulo foca-se na abordagem e descrição do modelo conceptual. Numa fase posterior do estudo, foi necessário compreender a interação do público-alvo com os meios digitais durante a procura de emprego através da aplicação de um questionário *online*, com o objetivo principal de adaptar uma estratégia de recrutamento mais eficiente. No capítulo cinco são apresentados os resultados do questionário, bem como os resultados da aplicação do modelo conceptual. No sexto capítulo é dada a conhecer a discussão dos resultados obtidos. Posteriormente, são apresentadas as limitações que se verificaram durante a elaboração do relatório e as recomendações para futuras pesquisas e estudos. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões e as contribuições do estudo para a empresa.

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Num mundo praticamente digital, escolher qual a ferramenta de pesquisa ou de divulgação de ofertas de emprego, torna-se uma decisão fundamental no processo de recrutamento para qualquer organização ou recrutador (Galanaki, 2002; Sinha, V. & Thaly, 2013).

Com o crescimento e a importância do recrutamento para as empresas, o melhor método para recrutamento continua a ser discutível. Notada esta dificuldade em escolher os melhores meios para atrair os candidatos através da publicação de anúncios de recrutamento ou qualquer outro tipo de conteúdo relacionado, surgiu o tema da presente investigação.

Hunt (2014) afirma que consoante o tipo de candidatos, estes necessitam de ser identificados e atraídos, existindo várias práticas de atração e contratação, cada um com seus próprios pontos fortes e fracos. Assim, não é só importante identificar qual é o tipo de fonte mais indicada para os fins de recrutamento na empresa, mas também é relevante conhecer os interesses do público-alvo quando se trata da procura de emprego.

No departamento de Recursos Humanos do El Corte Inglés, a comunicação das vagas de emprego através das redes sociais e a divulgação das campanhas de recrutamento nos meios digitais é ainda um método muito recente. Apenas partir do ano de 2017, meios como o Facebook e o Instagram foram incluídos na estratégia de recrutamento para a Campanha de Natal. Estas campanhas, visam reforçar as equipas para o período de Natal, com início a 18 de Setembro e fim a 11 de Dezembro, e apresentam um forte impacto na atividade geral da empresa representando 40% do volume total das contratações anuais. Assim, este estudo focou-se sobretudo na estratégia de recrutamento durante a Campanha de Natal de 2018.

## **1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

O principal objetivo do estudo consiste em avaliar a influência das fontes digitais utilizadas pelo El Corte Inglés numa primeira fase do seu processo de recrutamento. Para alcançar este objetivo, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as diversas fontes de recrutamento utilizadas pela empresa El Corte Inglés;
- Identificar o envolvimento do público-alvo com as redes sociais e a os meios digitais utilizados quando se trata de procurar emprego;
- Identificar a fonte de recrutamento que apresenta um maior impacto, tendo em conta a performance individual;
- Definir premissas para a estratégia de recrutamento digital correspondente à Campanha de Natal de 2019.

### **1.3 IMPORTÂNCIA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O presente estudo apresenta relevância para a empresa, uma vez que a identificação da influência das diversas fontes de recrutamento permite tomar decisões fundamentadas e desenvolver estratégias adequadas face às suas necessidades e aos recursos disponíveis.

De acordo com Sinha, V. & Thaly (2013) a escolha dos diferentes tipos de canais a utilizar para o processo de recrutamento depende dos seguintes fatores – do cargo, da marca empregadora da empresa, dos recursos e do orçamento que a empresa tem. Cada canal de recrutamento oferece benefícios e limitações e funciona melhor para determinadas situações e empresas. O principal desafio é recolher métricas de recrutamento nos diversos canais para descobrir o que funciona para a empresa em diferentes situações.

Os investigadores e profissionais de Recursos Humanos reconhecem a necessidade de compreender a maneira pela qual os candidatos são atraídos para as organizações. Tomar decisões sobre “que tipo” de talento está disponível e “onde” esse talento pode ser encontrado, é uma das tarefas mais difíceis no esboço de uma estratégia de recrutamento. A abordagem deste tema visa sistematizar o desafio que os recrutadores da empresa enfrentam quando se define a estratégia, tendo em conta as características da organização, sendo que ainda irá ser possível identificar os canais que apresentam a maior utilização, bem como compreender os interesses do público-alvo.

Adicionalmente, este é um estudo inédito no El Corte Inglés, pelo que a informação recolhida permite trazer mais conhecimento nesta área e despertar algum tipo de interesse face às recomendações sugeridas para futuros estudos, bem como conduzir para a melhoria da estratégia de recrutamento digital.

## **1.4 A EMPRESA EL CORTE INGLÉS**

### **1.4.1 A História da Empresa**

El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A, é o maior grupo de distribuição de Espanha e Portugal, composto por empresas de distintos formatos. A empresa foi fundada em 1940 por Ramon Areces e César Rodríguez e desde a sua formação, a empresa manteve um crescimento contínuo. Em 2001, o processo de internacionalização iniciou-se com a abertura da loja em Lisboa, e em 2006 foi inaugurada a segunda loja em Vila Nova de Gaia (ECI, 2018b). Atualmente o El Corte Inglés conta com 94 lojas com o conceito de grande armazém entre Portugal e Espanha.



Em 1962, ocorre a expansão do El Corte Inglés com a abertura da sua segunda loja em Barcelona.



Em 1966, nasce o cartão de compras. Um conceito pago que visa facilitar as compras dos seus clientes.



Em 1969, foi constituída a agência de viagens El Corte Inglés, em Espanha. Em Portugal, foi inaugurada em 1994.



Em 1976, foi aberta a Ótica 2000, comercialização de produtos e serviços profissionais relacionadas com visão e audição.



Em 1976 foi inaugurado o Hipercor, um novo conceito de supermercado com secções têxteis, bazar, produtos frescos, mercaria e restauração.



Em 1982 foi constituído o Centro de Seguros do grupo El Corte Inglés.



Em 1988 foi criada a Informática El Corte Inglés.



Em 2000, foi criada a cadeia de supermercados que oferece produtos de alimentação, limpeza e perfumaria.



Em 2002 foi inaugurada a Sfera, uma cadeia de lojas especializada em moda e complementos.



Em 2006 foi inaugurada a loja Bricor, uma cadeia especializada em bricolagem e decoração.



Em 2015, foi criado o serviço *Click&Express* que permite realizar compras *online* e receber pedidos ao domicílio.



Em 2017, foi inaugurado o Gourmet Experience em Lisboa.

Figura 1. História do grupo El Corte Inglés (Fonte: *Website Oficial El Corte Inglés* (ECI, 2018b))

O El Corte Inglés baseia o seu modelo de negócio numa proposta comercial atraente, ampla e diversificada, através da permanente incorporação de produtos e serviços pioneiros. O grupo em Portugal conta com 20 agências de viagens, 7 lojas Sfera, 6 supermercados Supercor, 2 lojas Bricor, 2 lojas de departamento, 2 lojas Ótica 2000. A oferta do El Corte Inglés inclui uma variedade de produtos alimentares, decoração, eletrónica, joalharia, mobiliário, artigos de lazer e cultura, brinquedos, e de moda feminina, masculina e infantil.

#### **1.4.2 Missão, Cultura e Compromissos com o Cliente**

A missão é expressa como sendo a razão de qualquer negócio, e no caso do El Corte Inglés esta expressa-se, como sendo, a procura de produtos e serviços adaptados às necessidades do cliente. Assim, esta empresa procura antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes com o objetivo de conseguir a máxima satisfação dos mesmos, dia após dia. O tipo de cultura de mercado destaca-se nesta empresa que detém práticas de orientação para o cliente, sendo assim, voltada para a vertente externa, onde o foco vai desde o cliente aos fornecedores e outros agentes que interferem com os resultados da organização.

O El Corte Inglés detém cinco princípios para com o cliente, que traduzem o seu compromisso, sendo eles (ECI, 2018a):

- **Variedade em produtos oferecidos:** Oferta comercial ampla, variada e inovadora em todos os tipos de produtos. Existe uma grande variedade de marcas, produtos e modelos adequados a todas as necessidades, gostos e possibilidades económicas.
- **Qualidade:** Cuidado e excelência nos produtos e serviços ao dispor do cliente – todos rigorosamente selecionados.
- **Especialização:** A forte especialização de todos os trabalhadores das diferentes áreas e departamentos faz com que os funcionários sejam especialistas em todas as áreas que atuam como moda, perfumaria, alimentação, decoração, cultura e lazer, viagens, seguros, informática etc.
- **Serviços:** Todos os clientes são tratados de forma personalizada, tendo em contas as suas necessidades e os artigos que procuram. Este serviço vai desde um atendimento totalmente personalizado, o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e a atitude dos trabalhadores. É este tipo de serviço que mais caracteriza o Grupo El Corte Inglés.
- **Garantia dos produtos e serviços:** Este compromisso recolhe todas as informações anteriores porque é com ele que a empresa garante os produtos e serviços que oferece nas suas lojas. É a chave da relação que mantém com os seus clientes.

### 1.5 A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RECRUTAMENTO DO EL CORTE INGLÉS

Num mundo praticamente digital todas as áreas de negócios sofreram alterações. Assim, as empresas tiveram que restaurar os seus métodos para se adaptarem as tendências do mercado. A área de recursos humanos, considerada uma das áreas mais tradicionais, também sofre pela influência da tecnologia e as transformações aceleradas.

A abordagem de recrutamento tradicional é baseada em papel, seguida por entrevistas. Na década de 1990, 80% dos candidatos eram contratados através de anúncios e as decisões de contratação eram tomadas pela gerência após a entrevista dos candidatos qualificados. As fontes utilizadas pelas empresas para atrair os candidatos no processo tradicional de recrutamento incluem: jornais, agências de recrutamento, referências de funcionários, fornecedores ou clientes, feiras de emprego e por último a divulgação nas universidades.

É nesta década também que pela primeira vez surgiu o recrutamento digital, caracterizado na altura pela utilização dos quadros de trabalho para publicar anúncios de emprego (Holm, 2010) e foi denominado como uma “revolução de recrutamento”. A utilização deste método de recrutamento cresceu da Web 1.0 para a inclusão da Web 2.0, onde as ferramentas da Web 1.0 incluíam sites de emprego onde era possível ter conhecimento da empresa e promoviam a marca empregadora (Lee, 2005) e sites comerciais onde era possível as empresas comunicarem as suas vagas para um grande público; A Web 2.0 fornece ferramentas que permitem o compartilhamento de conteúdo, como *blogs* que podem ser criados por empregadores ou *headhunters*, redes sociais como o Facebook e o LinkedIn onde existe interação entre empregador e candidato à empresa. Com a divulgação das vagas de emprego na internet deve-se priorizar os meios digitais para veicular as vagas em aberto. Um dos benefícios de digitalizar o processo de recrutamento é a alcançabilidade, tanto na etapa de recrutamento quanto na identificação de talento ideal para a empresa.

No El Corte Inglés as práticas de recrutamento até 2016 eram focadas nas práticas tradicionais, onde a atração e captação de candidatos era realizada através de fontes não suportadas pela tecnologia, mas com a constante evolução tecnológica e o aumento da competitividade do mercado, o recrutamento sofreu alterações. Já não é o candidato que procura a empresa, mas sim a empresa que necessita de fazer um esforço extra para procurar os candidatos certos e traçar estratégias corretas de modo a atrair os candidatos ideais.

Esta mudança de paradigma, foi reconhecida pela empresa no ano de 2017. É precisamente neste ano que o uso de redes sociais foi introduzido para alcançar um maior número de candidatos e promover a sua marca empregadora. Apesar de uma presença forte das práticas do recrutamento tradicional na empresa (prática de *word-of-mouth*) é fundamental acompanhar as evoluções tecnológicas e, consequentemente, investir em diversas fontes digitais para criar um maior interesse pela empresa por parte dos potenciais candidatos.

Para a Campanha de Recrutamento de Natal do El Corte Inglés é necessário atrair e contratar em massa, geralmente entre 150-190 candidatos num período de três meses. Na área do retalho, a dificuldade de atrair em massa é acrescida, pelo que a empresa tende a aproximar-se cada vez mais às fontes de recrutamento digitais, com o propósito de captar um maior número possível de candidatos. A utilização unicamente dos métodos tradicionais não é suficiente para obter candidatos em grande quantidade e com características específicas para uma determinada posição. Assim, foi necessário por parte da empresa a criação de uma estratégia para a divulgação da Campanha de Natal para o ano de 2018.

### 1.5.1 Estratégia e recursos utilizados na divulgação da Campanha de Natal

Face a variedade de serviços existentes na empresa, o processo de recrutamento torna-se complexo, sendo necessário combinar diferentes canais para comunicar e atrair os potenciais candidatos. Em 2018 a estratégia focou-se sobretudo nos canais digitais como é descrita na Tabela 1.

Data	Fonte utilizada	Conteúdo utilizado
16/09/2018 – 16/10/2018  16/11/2018 – 28/11/2018		Anúncio em vídeo da Campanha de Recrutamento de Natal.
24/09/2018		Campanha de E-mail marketing
09/10/2018 – 10/10/2018		Campanha Especifica
14/10/2018 – 17/12/2018		Anúncio de Natal
17/09/2018 – 17/12/2018		Manutenção Site El Corte Inglés

Tabela 1. Estratégia de recrutamento para a Campanha de Recrutamento de Natal.

- **Facebook** - Com 2.23 milhões de utilizadores ativos esta é considerada a maior rede social ao nível mundial. Esta rede é caracterizada pela grande diversidade do tipo de conteúdos, onde o público-alvo é um público geral e permite uma segmentação de anúncios e a utilização em quase todos os setores de atividades (Marques, 2016).

Atualmente as empresas utilizam o Facebook para construir a sua marca corporativa, mostrar sua cultura e até muitas vezes compartilhar oportunidades de emprego (Waldman, 2011).

- **Instagram** – O Instagram é uma plataforma de partilha de fotografias e de vídeos. Com mais de mil utilizadores mensais ativos (Statista, 2018b) esta rede é caracterizada pela presença de um público mais jovem. Um dos benefícios da utilização desta rede por parte das empresas é a possibilidade do aumento da sua notoriedade e *branding*, é simples de utilizar e permite alcançar uma audiência mais jovem (Vasco, 2016). Também dados de Statista (2018a) confirmam que 32% e 33% da população ativa no Instagram está na faixa-etária 18-24 e 25-34 anos, respetivamente.
- **E-mail marketing** - Utilização do e-mail como ferramenta de marketing direto. As empresas que adaptam as estratégias de marketing apresentam uma série de benefícios, como proatividade – em vez de esperar o interesse do cliente, a empresa pode encontrá-lo, interatividade – o cliente interage rapidamente com a mensagem, segmentação – é possível direcionar as mensagens por género, faixa-etária entre outros, personalização – a mensagem pode ser facilmente personalizada com as informações do cliente.
- **Indeed** – O Indeed é distinguido como sendo o primeiro site de emprego no mundo. Este website possui a facilidade de os candidatos terem um acesso amplo as diversas ofertas disponíveis. O site agrega listas de empregos de milhares de sites, incluindo quadros de empregos, empresas de recrutamento, associações e páginas de carreiras das empresas.
- **JobSummit** – É a primeira feira virtual de emprego em Portugal que estabelece relações entre os recrutadores e os candidatos, com o objetivo de esclarecer questões e interagir em tempo real. O JobSummit apresenta o benefício de que todas as áreas das diversas empresas podem ganhar potenciais candidatos utilizando o recrutamento online.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O RECRUTAMENTO DIGITAL

O recrutamento definido por (Rynes, 1991) “engloba todas as práticas e decisões que afetam um número de indivíduos que estão dispostos a solicitar ou aceitar, uma determinada vaga”. Segundo (Breaugh & Starke, 2000) o recrutamento consiste em práticas organizacionais com o principal objetivo de identificar potenciais empregados, informando aos mesmos sobre o trabalho e atributos organizacionais e persuadindo-os a aderir à organização. Esta prática baseia-se no processo de atrair um grupo de candidatos para uma determinada posição, seguido pela fase de seleção (Brandão et.al.,2019).

O recrutamento requer um planeamento para que os seus objetivos possam ser atingidos num determinado período de tempo, o que poderá ser traduzido em três fases, segundo Chiavenato (2009) i) o que a organização necessita em termos de Recursos Humanos; ii) o que o mercado de Recursos Humanos tem para oferecer e; iii) onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a utilizar.

Breaugh & Starke (2000) integraram diversas teorias de recrutamento, o que permitiu a criação de um modelo de estrutura organizacional. Este modelo clarifica a diversidade e a complexidade de alguns elementos do processo de recrutamento que devem ser considerados. Os autores identificaram 5 fases do processo de recrutamento: o estabelecimento dos objetivos de recrutamento, desenvolvimento de uma estratégia, as atividades de recrutamento, as variáveis do processo, e por último a fase dos resultados do recrutamento.

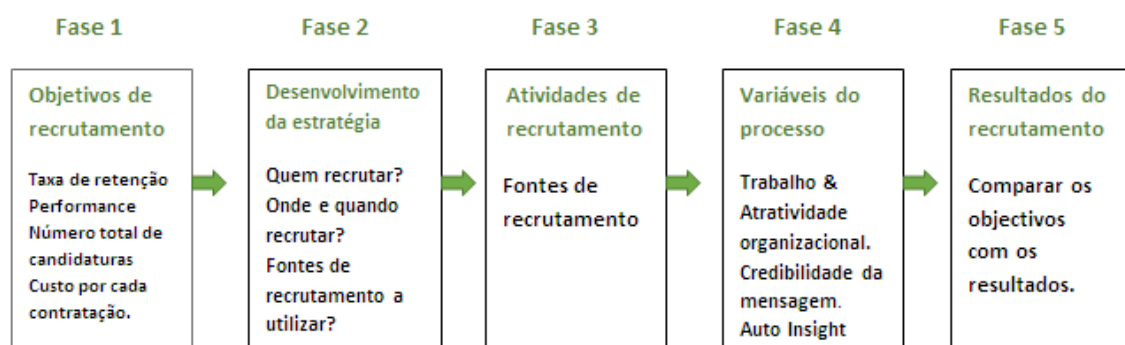


Figura 2. Modelo organizacional do processo de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000), Adaptado

Menos de uma década atrás, a procura de candidatos era focada predominantemente em práticas de pesquisa mais formais, tais como anúncios, sites de emprego e quadros de empregos, com pouco ou nenhum foco nos meios digitais e sociais (Breaugh, 2008). As fontes utilizadas pelas empresas para atrair os candidatos no processo tradicional de recrutamento incluem: jornais, agências de recrutamento,

referências de funcionários, fornecedores ou clientes, feiras de emprego, entregas próprias e por último a divulgação nas universidades (Zottoli & Wanous, 2000)

A mudança das características do recrutamento apenas foi possível devido às transformações digitais que as empresas enfrentam até os dias de hoje. Yoo (2010) refere que “a digitalização de produtos e serviços provavelmente irá afetar a capacidade e a estrutura organizacional”. Segundo o autor (Lindberg & Hemvik, 2015) a transformação digital refere-se a todas as mudanças ativadas digitalmente para a maneira como as empresas conduzem os seus negócios, mudanças que abrangem melhorias radicais e incrementais. Dhamija (2012) remete para uma nova abordagem e visão do processo de recrutamento, referindo que o mercado de recrutamento pode ser explicado de três formas:

- O tradicional - “*Traditional Way*” - que inclui todos os métodos tradicionais de recrutamento (jornais, recurso a agências de trabalho temporário, etc.);
- Uma nova visão dos métodos tradicionais – “*New look of traditional Way*” que inclui jornais online, online *headhunters*);
- “*E-Way*”, considerada a mais usada atualmente, incluindo exclusivamente métodos de recrutamento online, tais como portais, websites corporativos e e-mail.

A evolução da internet revolucionou a maneira pela qual os indivíduos comunicam, tanto entre si, como com as organizações em contexto relacionado como o trabalho. Smith & Rupp (2004) argumentam “A Internet mudou drasticamente a cara do recrutamento. Empregadores devem agora ativamente comercializar-se, estabelecendo um recrutamento online bem implementado para encontrar candidatos de melhor qualidade e melhorar as suas decisões de contratação, tudo isto com um custo e tempo menor.”

O Recrutamento *online* pode ser definido como vagas de empresas de publicidade *online* (Galanaki 2002) ou como a utilização da Internet para identificar e atrair candidatos (Parry & Wilson, 2009). Segundo Broughton et.al (2008) o recrutamento *online* ocorre quando os empregadores utilizam a Internet de alguma forma para ajudar os processos de recrutamento convencionais. O ambiente eletrónico oferece às organizações praticamente todas as ferramentas de marketing e comunicação com o propósito de desenvolver vantagens competitivas. No entanto, nem todas as empresas podem usufruir das oportunidades fornecidas através do ambiente eletrónico, a fim de aumentar a sua competitividade e produtividade (Sceulovs et.al, 2017). Estas tendências promovem o recrutamento eletrónico como uma nova maneira de fazer negócios, que transformaram o recrutamento convencional para um modo continuo mais eficiente (Lee, 2005). Também Walker et.al. (2012) sugerem que o recrutamento *online* concentrou-se principalmente na atração de candidatos.

Num contexto em constante mudança, o recrutamento *online* é considerado uma fonte importante (Rosoiu & Popescu, 2016). Consistente com esta tendência, o número de candidatos que utilizam este método de recrutamento encontra-se em constante crescimento; plataformas de recrutamento *online*

como portais de emprego e sites de redes sociais apresentam um crescimento substancial. Apesar do processo de recrutamento *online* ainda ser um processo relativamente novo, há um movimento de recrutamento visível e crescente através da Internet (Brandão et.al, 2019). O uso das novas tecnologias é uma mais-valia para o recrutador moderno, porque o processo de encontrar candidatos e novas oportunidades de negócio torna-se mais rápido, mais barato e mais eficiente (Dhamija, 2012).

Independentemente da crescente atenção dedicada ao recrutamento *online*, a pesquisa sobre este assunto continua limitado (Roulin & Bangerter, 2013). O recrutamento online continua sendo um tópico desconhecido, particularmente em relação ao perfil dos candidatos que está associado a este processo. Isto é especialmente verdade quando se trata das pesquisas científicas sobre este fenómeno em Portugal. Pouco se sabe sobre o uso dos métodos de recrutamento *online* pelas empresas portuguesas, e o perfil dos candidatos que respondem a anúncios de emprego usando este como forma de recrutamento (Brandão et al., 2019).

Com o objetivo de tornar o processo de recrutamento eletrónico mais eficiente, as organizações devem preocupar-se com vários fatores. Entre eles o mais importante: o investimento (ROI) deve ser calculado para comprar custos e riscos, indicador que facilita a avaliação dos benefícios e no cálculo do retorno estimado. As empresas terão de combinar as várias fontes de recrutamento de acordo com os seus objetivos. Além disso, as organizações precisam de ser mais seletivas ao escolher os sites que devem utilizar para publicar os anúncios de recrutamento (Kaur, 2015).

### **2.1.1. Vantagens do Recrutamento Eletrónico**

Smith & Rupp (2004) realçam que o método de recrutamento eletrónico apresenta um número de vantagens importantes face às formas mais tradicionais. Em primeiro lugar, permite que as empresas reduzam os custos de contratação, por meio de um aumento de um fluxo de informação e aceleração dos processos de recrutamento. Em segundo lugar, pode ajudar a reduzir os custos de recrutamento e o tempo de contratação. Os autores afirmam que “mudando o processo de contratação para um método automatizado economiza-se tempo, dinheiro e aumenta-se a produtividade. Além disso, o custo associado à publicação de uma vaga, num site de emprego compara-se favoravelmente a publicação de anúncios de empregos em jornais.

Segundo o autor Doherty (2010) o recrutamento eletrónico apresenta benefícios para as organizações, na medida em que, com a utilização deste método, a empresa difunde uma imagem de adoção de uma estratégia mais inovadora e flexível, que ajuda a atrair jovens e colaboradores passivos com capacidades que podem impulsionar a empresa, aproveitando o máximo a tecnologia que se encontra em constante evolução. Lievens & Harris (2005) afirmam que a ênfase no recrutamento eletrónico potencia os candidatos a se candidatarem às ofertas de emprego de uma organização. Além disso, um pressuposto dos mesmos autores é que a internet promove a facilidade e rapidez na resposta a um anúncio de

emprego. Um outro pressuposto importante é que o recrutamento apresenta custos menores face às abordagens tradicionais.

## 2.2 O RECRUTAMENTO NAS REDES SOCIAIS

Os números dos utilizadores de redes sociais ativas encontram-se em constante crescimento. De acordo com o site Statista, a partir do segundo trimestre de 2018, o Facebook possuía 2,23 bilhões de usuários ativos mensais (indivíduos que efetuaram o login no Facebook durante 30 dias).

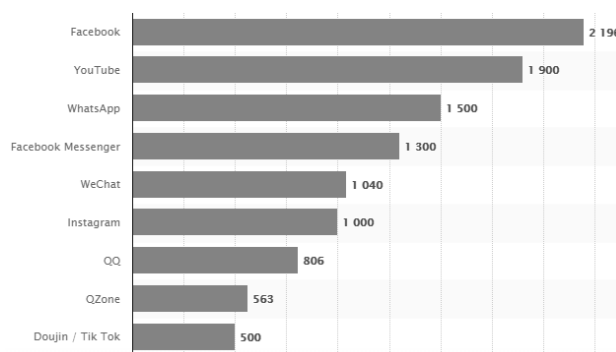


Figura 3. Número de utilizadores ativos segundo cada rede social(Fonte: (Statista, 2018b))

Segundo um estudo realizado por Marktest Consulting “Os Portugueses e as Redes Sociais”, foi feita uma análise para identificar o comportamento dos portugueses nas redes sociais. A amostra recolhida entre 5 de julho e 25 de julho de 2018, com uma dimensão de 861 entrevistados, caracteriza-se por indivíduos com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos, residentes em Portugal continental e utilizadores de redes sociais. As figuras 4 e 5 mostram os resultados do estudo no que diz respeito a rede social utilizada com mais frequência e as funcionalidades das redes sociais que costumam utilizar, respetivamente.

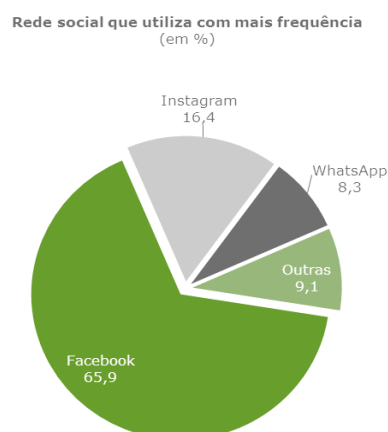


Figura 4. Frequência da utilização das redes sociais pelos portugueses (Fonte: Marktest Consulting, 2018)



Figura 5. Funcionalidades que costumam utilizar nas redes sociais (Fonte: Marktest Consulting, 2018)

A rede social mais utilizada pelos Portugueses é o Facebook, seguida pelo Instagram. No que diz respeito as funcionalidades das redes sociais que os portugueses costumam utilizar, é possível verificar que 77% dos inquiridos utilizam as redes sociais para enviar mensagens ou utilizar o serviço de chat, 69,5 % utilizam para comentar as publicações dos amigos, 63,5 % para gostar de publicações da sua rede de contactos, 44,5 % para pesquisar informações sobre produtos e 31,4 % utilizam para aceder aos sites de empresas ou marcas.

Devido ao constante aumento do número de utilizadores nas redes sociais, o uso de canais no recrutamento está a ganhar impulso (Dutta, 2014; Signh & Sharma 2014). Quando se trata do recrutamento todas as empresas apresentam um objetivo em comum: alcançar o maior número possível de indivíduos e tornar a sua empresa mais reconhecível comparando com as outras. O reconhecimento

é um elemento chave para uma estratégia comercial bem-sucedida, uma vez que todas as empresas precisam ser conhecidas para operar e gerar lucros. É também considerado como a força por trás de uma estratégia de recrutamento eficaz, já que o reconhecimento de uma determinada empresa fornece o maior número de candidatos (Galanaki, 2002).

As organizações que optam por utilizar os canais digitais estão a acompanhar de forma inovadora e aberta a mudança tecnológica. Com a crescente interação em sites sociais, as organizações estão a adaptar-se às redes sociais, criando a sua imagem de marca e a atrair os candidatos para as suas empresas (Doherty, 2010).

O impacto do uso de redes sociais, no campo da gestão de recursos humanos é um tópico crítico de interesse para muitas organizações empresariais, e o uso de meios sociais requer que os profissionais de recursos humanos investiguem como gerir as redes sociais como ferramenta de comunicação empresarial (Wright, 2015). Ferramentas das redes sociais podem ser usadas para melhorar e alinhar a comunicação. As redes sociais podem ser usadas como uma ferramenta de marketing pelas organizações, bem como uma ferramenta de solução de problemas para “interagir com os clientes” (Edosomwan et.al, 2011). O poder da Internet, e inclusivamente das redes sociais, está a ser dominado pelas funções de recursos humanos para fins como recrutamento, seleção, formação, interação e envolvimento com os atuais e potenciais empregados (Dutta, 2014). Os canais das redes sociais permitem de forma clara divulgar as mensagens direcionadas a uma audiência filtrada, contribuindo assim para um aumento de qualidade dos candidatos.

O termo “recrutamento social” pode ser definido pelo aproveitamento da evolução das tecnologias da Web 2.0 e das ferramentas dos meios sociais para comunicar, envolver, informar e captar (Vicknair, Elkersh, Yancey, & Budden, 2010). O uso das redes sociais nos dias de hoje tornou-se como um modelo para o recrutamento e os recrutadores acreditam que o uso desta técnica permite que os mesmos atraiam os melhores candidatos. Na perspetiva da comunicação da oferta, Jindal & Shaikh (2014) concluíram que 50% das empresas utilizam as redes sociais para promover as suas vagas e 37% anunciam as vagas através dos tweets ou alertas.

O recrutamento social nos dias de hoje é considerado como uma norma – 93% dos recrutadores usam-no ou planeiam utilizar as redes sociais para apoiar os seus esforços de recrutamento (JobVite, 2014). Com as diversas fontes disponíveis para a partilha das vagas de emprego e a captação de pessoas, a questão que se coloca é quais são as plataformas digitais mais eficazes?

Apesar do Facebook ser globalmente a maior plataforma de rede social, as pesquisas apontam que esta não é a plataforma mais eficaz no recrutamento (Bullhorn, 2014). As vagas publicadas no LinkedIn recebem mais visualizações dos potenciais candidatos, do que o Facebook. O LinkedIn é a rede social preferida quando se trata de recrutamento (JobVite, 2014). Pesquisas realizadas apontam que mais de 95% dos recrutadores que utilizam a estratégia de recrutamento através das redes sociais utilizam o

LinkedIn (Bullhorn, 2014) e 66% utilizam o Facebook. Esta é uma tendência que é confirmada pelos autores Zide et. al,(2014) , que descobriram que todos os entrevistados presentes nas suas pesquisas utilizaram o LinkedIn no processo de recrutamento. Embora o LinkedIn tenha uma das maiores taxas de sucesso, parece que é ainda menos usado do que as plataformas de recrutamento mais convencionais, como os portais de empregos e os sites corporativos. Uma das razões pelas quais muitos recrutadores ainda preferem utilizar estas ferramentas pode estar associada ao conhecimento limitado por parte dos recrutadores de como recrutar em redes sociais (Allden & Harris, 2013).

Houran (2007) descobriu que o LinkedIn é predominantemente usado no recrutamento de candidatos para cargos administrativos nos níveis sénior (87%) e médio (80%), enquanto é raramente usado para cargos de entrada (8%). O LinkedIn é geralmente usado para publicar anúncios, procurar, entrar em contacto com os candidatos (JobVite, 2014). Por outro lado, o Facebook e o Twitter são mais utilizados para mostrar a marca do empregador e gerar referências, bem como para publicar anúncios.

Um estudo realizado por Nikolaou, (2014) tentou responder à questão de qual é a melhor plataforma de redes sociais para fins de recrutamento. O autor comparou quantitativamente o uso para o recrutamento e a triagem, e a eficácia do LinkedIn e do Facebook. Os resultados mostraram que o LinkedIn é usado mais extensivamente para fins de recrutamento e triagem do que o Facebook (*p-value* <0.00). O seu estudo também mostrou que o LinkedIn é considerado mais eficaz para fins de recrutamento e tiragem do que o Facebook (*p-value* <0.00).

### **2.2.1 Fontes de Recrutamento**

As empresas utilizam diversas fontes de recrutamento que oferecem ao utilizador diferentes vantagens. As fontes de recrutamento mais comuns são websites, anúncios em jornais ou revistas, referências, centros de emprego, sites de redes sociais, centros de emprego, presença nas universidades ou folhetos organizacionais.

Devido à diversidade de características da população que frequenta o ambiente digital, sistematizar e padronizar o perfil padrão por tipo de fonte, para alinhamento da estratégia de procura, torna-se fundamental na definição da estratégia de recrutamento digital.

Segundo o relatório da JobVite (2016) os sites corporativos de emprego foram considerados essenciais em orçamentos dos recrutadores, seguido por softwares de recrutamento (ATS) e pelo recrutamento através dos meios sociais. O gráfico abaixo mostra como os recrutadores classificaram as suas principais prioridades de investimento por fonte.



Figura 6. Fontes de recrutamento por investimento (Fonte: JobVite ,2016)

### 2.3 O MARKETING NA ESTRATÉGIA DO RECRUTAMENTO ELETRÔNICO

A segunda fase de recrutamento está relacionada com a atração dos candidatos (Figura 2) e é nesta fase de atração que o marketing é cada vez mais importante para o desenvolvimento da estratégia de recrutamento. Uma estratégia certa de marketing é algo que ajuda as empresas a atingir os objetivos, de modo a obter uma vantagem competitiva sobre as organizações concorrentes. Estratégias de marketing efetivas ou campanhas de marketing, geralmente consistem numa combinação de táticas que trabalham juntas para estabelecer a sua marca, reduzir a resistência às vendas e criar interesse e desejo pelo seu produto ou serviço (Goyat, 2011).

Novos canais digitais e a possibilidade do comércio eletrônico criam novas oportunidades para as empresas venderem e divulgarem os seus produtos e serviços. À medida que essas empresas se ajustam ao novo ambiente digital, elas integram estratégias digitais no seu modelo de negócio. Uma vasta pesquisa enfatiza a importância de criação de uma estratégia digital para direcionar as iniciativas de marketing digital (Charnele&Josh, 2009; Drew, 2003)

Segundo Greg Savage, um dos líderes na indústria de recrutamento, para os recrutadores garantirem o sucesso do processo devem ter em conta que o recrutamento e o marketing devem interligar-se de modo a identificar potenciais colaboradores, uma vez que os candidatos se comportam como consumidores, sendo por isso necessário que os modelos de negócio das organizações sejam baseados também em técnicas e ferramentas de marketing digital, como a identificação e a atração do “consumidor” (Savage, 2015).

O marketing de recrutamento consiste em todas as ferramentas de marketing usadas para atrair os perfis corretos de dentro de um grupo (Backhaus,2004). Uma estratégia de marketing de recrutamento alavanca os princípios do *inbound* marketing e integra mensagens através da marca do empregador, publicidade *online* através de anúncios de emprego e de agregadores como Indeed, CareerBuilder, Monster, LinkedIn, SEO, sites de carreiras, marketing nas redes sociais, referências de funcionários e



e-mail marketing, para alcançar e envolver possíveis candidatos a optarem a candidatar-se a uma determinada empresa.

Para atrair os melhores candidatos para as vagas específicas, as empresas utilizam os princípios e as práticas de *branding* na área de recursos humanos. A aplicação destes princípios nesta área tornou-se conhecida como *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004). Edwards, (2009) define marca do empregador como atividades onde os princípios de marketing, especialmente dentro da marca, são usados para as iniciativas de recursos humanos.

Quando se foca no recrutamento, o *employer branding* é uma combinação com princípios de marketing, recursos humanos e estratégia, incluindo os recursos baseados em conceitos de marca externa e interna, organizacional comportamento e psicologia (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009).

No mundo digital, a marca empregadora deve ser altamente visível e atraente, porque os candidatos agora geralmente encontram o empregador, e não o contrário. Para alavancar esse interesse, as empresas estão a trabalhar intensamente na sua marca, de modo a despertar interesse aos candidatos para a sua organização. As campanhas de divulgação para atrair candidatos podem ser tão importantes quanto a publicidade focada no cliente. A Heineken, por exemplo, desenvolveu uma série de vídeos não convencionais e entrevistas na web para destacar a experiência do funcionário e definir a empresa como um todo (Deloitte, 2017).

Gope et.al, (2018) sugerem que as organizações usem principalmente métodos de publicidade e de recrutamento eletrónico para identificar e atrair os potenciais funcionários. As organizações estão a promover as suas estratégias de marketing através dos vídeos, como parte de seu processo de recrutamento eletrónico (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015). No processo de marketing de recrutamento, a publicação de vídeos nas redes sociais é uma prática bastante nova que é utilizada num estágio inicial para atrair os candidatos.

Uma boa estratégia de marketing e a escolha de canais certos para comunicar, irá certamente ser um fator que contribuirá para uma melhor eficiência do processo de recrutamento.

### 3. MODELO CONCEPTUAL

Sendo o principal objetivo desta investigação, identificar a influência das fontes de recrutamento, e depois de uma pesquisa exaustiva, usou-se como base o modelo proposto por (Chien & Chen, 2008).

Para demonstrar a relação entre as fontes de recrutamento e a performance e devido à existência de uma lacuna deste tópico nos dias de hoje, recorreu-se a alguns estudos realizados anteriormente.

(Breaugh, 1981)	<ul style="list-style-type: none"><li>• A fonte de recrutamento utilizada por um funcionário tinha forte efeito na performance do trabalho.</li><li>• Através de uma amostra n = 112 conclui-se que os indivíduos referidos por anúncios em jornais e recrutados através da universidade eram inferiores em desempenho em comparação com empregados recrutados por iniciativa própria.</li></ul>
(Powell, Farley, & Geisinger, 1989)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amostra observada com dimensão n= 5.037 de funcionários contratados durante 1981.</li><li>• As fontes de recrutamento informais (referências de amigos por exemplo) atraíram melhor desempenho dos funcionários.</li><li>• Os resultados apoiaram que as fontes informais apresentam uma performance superior.</li></ul>
(Breaugh, 2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nos últimos 40 anos, a principal conclusão foi que os funcionários recrutados por meio de fontes informais mostram melhor desempenho no trabalho do que aqueles que foram recrutados por meio de fontes formais (faculdades, anúncios em jornais/revistas, entre outras).</li></ul>
(Chien & Chen, 2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os trabalhadores recrutados por canais internos conseguem apresentar uma melhor performance face aos recrutados dos canais externos, embora a maior parte dos trabalhadores foram contratados através dos canais externos.</li></ul>

Com o objetivo de identificar os canais de recrutamento mais eficientes para aceder aos melhores candidatos e delinear um critério de seleção apropriado para chegar aos candidatos certos para diferentes funções, a investigação dos autores Chien & Chen (2008) desenvolve uma estrutura de *data mining* para analisar os dados de recursos humanos, onde a árvore de decisão foi utilizada para extrair regras entre perfis de candidatos e seus comportamentos de trabalho (incluindo, performance, retenção e a as razões de rotação). Uma abordagem para estudar as diferenças de desempenho dos funcionários com base nas fontes de recrutamento pelas quais são recrutadas, consiste na hipótese das diferenças individuais, que

sugere que os indivíduos com características variadas são atraídos por diferentes fontes de recrutamento (Zottoli & Wanous, 2000)

Através da metodologia proposta, podem ser encontradas regras que identificam os canais de recrutamento eficazes para encontrar os talentos certos e desenvolver critérios de seleção. O modelo conceptual, foi adaptado para o presente estudo, excluindo algumas variáveis demográficas e algumas variáveis como *retenção* e a *taxa de rotação*. Ao contrário dos autores, que apenas tiveram em conta duas fontes de recrutamento: fontes internas e as fontes externas neste estudo agruparam-se as fontes utilizadas pelos candidatos em três grupos: formais, digitais e diretas, com o objetivo de relacionar os mesmos com a variável performance.

Tipo de fonte utilizada	
<b>Fontes Informais</b>	Amigos e Familiares, Instituições
<b>Fontes Digitais</b>	Site Corporativo, Indeed, E-mail marketing, JobSummit.
<b>Fontes Diretas</b>	Iniciativa própria

Tabela 2.Descrição das fontes do estudo

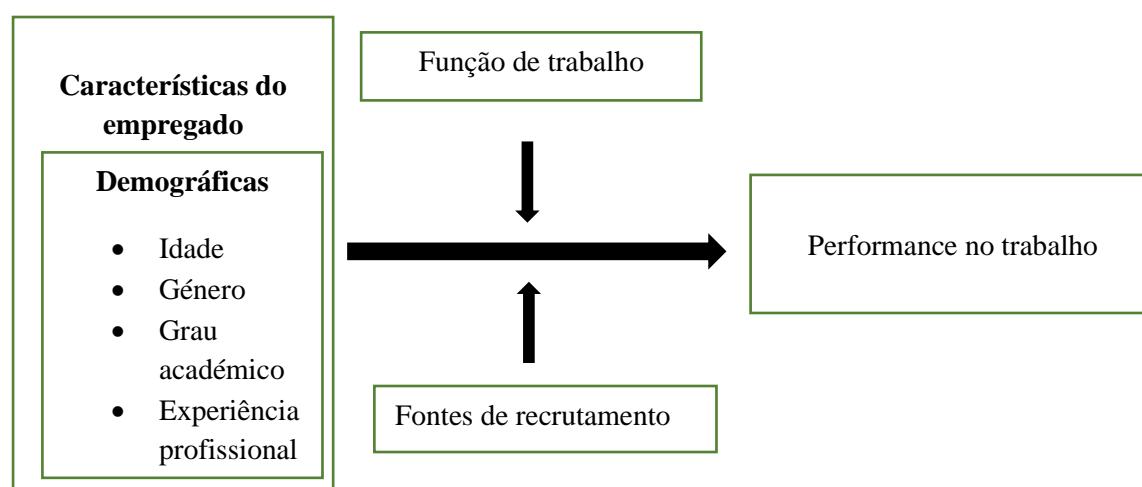


Figura 7. Modelo Conceptual (Adaptado) (Fonte: (Chien & Chen, 2008))

Todas as variáveis exceto variável performance foram obtidas através da aplicação do questionário. A variável performance foi obtida no final da campanha de natal, através da avaliação dos contratados pelos chefes de cada área e de seguida esta informação foi transmitida e disponibilizada nos ficheiros internos da área de recursos humanos.

## **4. METODOLOGIA**

A metodologia aplicada para identificar a influência das diversas fontes de recrutamento, melhorar a estratégia e consecutivamente selecionar a(s) fonte(s) onde se deve efetivamente investir divide-se em quatro etapas. Numa primeira etapa foi realizada uma análise descritiva do número de candidaturas nos últimos três anos, numa segunda etapa foi realizado um estudo qualitativo, seguidamente foi realizado um estudo quantitativo através da aplicação do questionário *online*, e por fim, foi feito um estudo conclusivo com base na análise descritiva dos dados e dos resultados do modelo conceptual.

### **4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO TOTAL DE CANDIDATURAS DURANTE A CAMPANHA DE NATAL**

O objetivo da análise mais detalhada das candidaturas totais foca-se em verificar a evolução das candidaturas nos últimos três anos. Esta análise possui a finalidade de perceber o comportamento das candidaturas durante a Campanha de Natal, nomeadamente os meses onde as candidaturas recebidas são mais altas/baixas, verificar as candidaturas provenientes das várias fontes de recrutamento utilizadas pelo El Corte Inglés nos anos anteriores, e consecutivamente tirar conclusões em relação as fontes de captação. Para alcançar estes objetivos, foram efetuadas as seguintes análises:

- Análise das candidaturas mensais do El Corte Inglés durante a Campanha de Natal;
- Análise de candidaturas mensais por cada fonte de recrutamento utilizada;

Para que esta análise fosse possível foram utilizados os dados internos da empresa relativa aos períodos setembro – dezembro nos anos de 2016, 2017 e 2018 da região de Lisboa.

### **4.2 ESTUDO QUALITATIVO ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS NÃO ESTRUTURADAS**

A realização do estudo qualitativo foi importante, uma vez que, foi possível identificar, numa primeira fase, as expectativas, as razões e a motivação de candidatura ao El Corte Inglés. Segundo Bryman & Bell (2007) o método qualitativo é uma abordagem adequada para uma pesquisa relacionada com negócios e gestão.

Existem diferentes abordagens para entrevistas qualitativas: entrevista não estruturada e semiestruturada. A abordagem selecionada focou-se em entrevistas não estruturadas, com o principal objetivo de recolher informações para a metodologia quantitativa a posteriori. Pode-se definir as entrevistas não estruturadas, como entrevistas em que nem as questões nem as categorias de resposta são predeterminadas e dependem da relação entre o investigador e o entrevistado (Zhang & Wildemuth, 2005). Estes tipos de entrevistas são úteis para os estudos que tentam encontrar padrões. Alvarez & Urla (2003) utilizaram este tipo de entrevistas para obter informações durante a implementação do sistema integrado de gestão empresarial (ERP). Estas entrevistas são mais úteis quando se pretende compreender

um fenómeno particular dentro de um contexto cultural particular (Zhang & Wildemuth, 2005). A utilização deste método de entrevista facilitou a diversidade de opiniões existentes, e proporcionou uma melhor compreensão das necessidades do público-alvo e o seu comportamento no que diz respeito a utilização das diversas fontes digitais e sociais e como estas fontes estavam relacionadas com a sua procura de emprego.

#### 4.2.1 Caracterização da amostra e conclusões do estudo qualitativo

Foram realizadas duas sessões em grupo onde foi possível recolher conteúdo para questões desenvolvidas no estudo quantitativo. As sessões foram realizadas durante a formação de integração dos colaboradores para o reforço de Natal. As características demográficas dos dois grupos são apresentadas na Tabela 3.

Data da sessão de grupo	Número de participantes	Género	Idade	Meses de experiência profissional
5 de dezembro de 2018	17	10-Feminino 7-Masculino	$\tilde{x}_{17} = 23$	$\tilde{y}_{17} = 13$
14 de dezembro de 2018	12	6 – Feminino 6 - Masculino	$\tilde{x}_{12} = 22$	$\tilde{y}_{12} = 12$

Tabela 3. Distribuição da amostra de acordo com as características demográficas

As principais conclusões retiradas através do estudo qualitativo baseado em entrevistas não estruturadas (Anexo I):

- As redes sociais não são consideradas como meios relevantes durante a procura de emprego;
- Os sites oficiais de empresas e os sites de emprego são os meios escolhidos quando se trata de procurar vagas em aberto;
- Para este tipo de recrutamento de Campanha de Natal o LinkedIn não é utilizado;
- A maior parte dos contratados tiveram conhecimento da oportunidade de emprego através de meios mais tradicionais, como amigos, familiares e colaboradores do El Corte Inglés;
- Necessidade de um aumento de comunicação e criação de uma proximidade entre o El Corte Inglés e os potenciais candidatos nos meios digitais;

- A imagem do El Corte Inglés é de uma empresa tradicional e não muito desenvolvida em termos tecnológicos, o que faz com que indivíduos optem pelas práticas tradicionais de recrutamento.

### 4.3 ESTUDO QUANTITATIVO ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO

Conforme mencionado anteriormente, a aplicação de um estudo qualitativo facilitou o desenvolvimento de questões que foram aplicadas na metodologia quantitativa. Devido à inexistência de quaisquer tipos de dados por parte da empresa, e com o objetivo de estudar o público-alvo, optou-se por criar um questionário através do *Outlook Forms*. O questionário foi partilhado nas instalações do El Corte Inglés em Lisboa e Gaia nas datas 27, 28 e 30 de dezembro de 2018, e entre 2 a 15 de janeiro de 2019.

É de salientar que foi possível aplicar o questionário na região de Gaia. A introdução da nova variável – “*Região*” permitiu obter uma visão mais ampla do comportamento do candidato em relação a utilização dos meios digitais durante a procura de emprego, bem como a possibilidade de verificar se existiam diferenças significativas entre regiões Norte e Centro. Contudo, os resultados do questionário correspondente à região de Gaia apenas foram úteis para um estudo interno na empresa. Decidiu-se não incluir estes resultados no presente relatório, devido a impossibilidade de estudar ficheiros inteiros da região de Gaia, fazendo com que as informações disponíveis desta região eram somente correspondentes aos resultados do questionário.

#### 4.3.1 Estrutura do Questionário

O questionário utilizado está organizado em quatro grupos, sendo que o primeiro grupo corresponde às perguntas que caracterizam o envolvimento dos respondentes com as redes sociais. Para tal foi perguntada a frequência com que utilizam as redes sociais numa escala de 1 (Não utilizo) a 7 (Utilizo diariamente) e o tempo que despendia nas redes sociais. As perguntas são importantes para entender através de que meios sociais a empresa deve ou não comunicar as suas vagas/ anúncios de emprego.

O segundo grupo apresenta o propósito de conhecer a utilização dos respondentes dos meios digitais para fins de recrutamento. Nesse grupo, foram apresentadas cinco afirmações para quais os inquiridos tinham de responder numa escala de 1 a 7. A descrição da escala varia conforme as perguntas. As perguntas do segundo grupo dizem respeito a opinião dos inquiridos em relação à divulgação de vagas / anúncios nas redes sociais, a sua utilização dos diferentes meios digitais durante a procura de emprego e a sua eficácia tendo por base as suas experiências anteriores e por fim, as duas principais fontes digitais utilizadas na procura de emprego.

O terceiro grupo caracteriza-se pelas perguntas mais específicas relacionadas com o El Corte Inglés. Em primeiro lugar, foi questionada a área de trabalho, em segundo, e dado ao investimento da empresa nas redes sociais foi questionado que páginas do El Corte Inglés seguiam. Por fim, foi também importante

perceber a avaliação em relação à comunicação digital da empresa avaliada numa escala de 1 (Muito Fraca) a 7 (Muito forte).

O quarto e o último grupo, pretende recolher informações sobre os dados do inquirido com o objetivo de identificar o perfil da amostra em estudo de acordo com as variáveis sociodemográficas, como género, idade, habilitações académicas e o número de meses de experiência profissional adquirida até ao momento.

No questionário foram usadas quatro perguntas para compreender as opiniões/percepções e as atitudes das participantes relacionadas com o fenómeno de interesse através de uma escala de Likert de 1 a 7, as opções de resposta variam de um extremo para o outro.

A escolha de uma escala de 1-7 justificou-se pelo facto de alguns estudos mencionarem que esta escala é a mais adequada. Miller (1956) argumenta que a mente humana apresenta uma extensão de um julgamento absoluto que pode distinguir cerca de sete categorias diferentes, além disso pode melhorar a confiabilidade e validade (Churchill, A, & J. Paul Peter, 1984). Pesquisas confirmam que os dados associados as escalas de Likert tornam-se significativamente menos precisos quando o número de pontos de escala se situa abaixo dos cinco ou acima de sete (Johns, 2010). Esta escala também é favorável para a análise de dados, uma vez que um maior número de opções aumenta a variância dos dados que conduz a uma análise multivariada mais precisa.

#### **4.3.2 Técnicas de Análise de Dados**

Para analisar os dados do estudo quantitativo foram aplicadas duas técnicas de análise de dados. Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva através da utilização do Microsoft Excel e posteriormente para a aplicação das metodologias estatísticas foi utilizado o software R e o SAS.

##### **4.3.2.1 Data Mining**

Data Mining é uma abordagem que atualmente recebe grande atenção e é reconhecida como uma ferramenta de análise emergente. Esta abordagem consiste na extração do conhecimento através de um grande volume de dados no sentido de descobrir relações e padrões desconhecidos existentes nos dados, resumindo de novas maneiras de modo a torná-los mais compreensíveis e uteis para o usuário (Adeniyi, Wei, & Yongquan, 2016). Segundo Turban, Sharda, Delen, & King (2007) Data Mining é o termo utilizado para referenciar a descoberta de conhecimento em bases de dados. Este não é mais do que um processo que utiliza um conjunto de técnicas estatísticas, matemáticas, inteligência artificial e de *machine learning* de forma a extrair e identificar informação útil, em grandes bases de dados, transformando-a posteriormente em conhecimento. O mesmo autor define Data Mining como sendo um processo de identificação matemática de padrões, normalmente através de grandes quantidades de dados.

Para além de identificação de padrões, através desta metodologia é possível extrair e identificar tendências de comportamentos. Este processo de análise de dados oferece às organizações uma melhoria no processo de decisão, cada vez mais indispensável, de forma a ser possível explorar novas oportunidades, novos mercados, novos produtos, transformando os dados recolhidos numa ferramenta estratégica. Assim, tem-se vindo a averiguar a aplicação do Data Mining num conjunto de áreas cada vez mais amplas, destacando-se assim alguns exemplos da sua aplicação com maior pormenor (Turban et al., 2007) em marketing, retalho e vendas, fabrico e produção, farmácias, seguradoras e área bancária. No entanto, a aplicação desta metodologia na área de recursos humanos é rara (Chien & Chen, 2008).

#### **4.3.2.2. Técnicas de Data Mining**

Nos últimos anos observou-se um grande avanço na investigação de Data Mining, nomeadamente no que diz respeito às técnicas de modelação de modelos preditivos. Foram publicados até à data, inúmeros trabalhos sobre as diversas técnicas de Data Mining que se podem utilizar para a previsão de resultados. No entanto, apesar do vasto leque de algoritmos disponíveis para a implementação de modelos preditivos, a escolha da forma a usar na implementação costuma recair num pequeno conjunto de técnicas. Estas são reconhecidas como sendo mais eficazes e apresentam a melhor relação entre simplicidade de implementação e eficácia, e como tal são as mais usadas. Estas técnicas são respetivamente as redes neuronais, as árvores de decisão e os algoritmos de regressão logística.

Nesta investigação decidiu-se apenas utilizar duas das três técnicas mencionadas. Em primeiro lugar a técnica das árvores de decisão têm por base o estudo realizado por Chien & Chen (2008) e a escolha da técnica de regressão logística baseou-se no facto, que esta, serve para definir relações entre as variáveis independentes  $x_1, \dots, x_n$  e uma variável dependente  $y$  que é codificada como 0 ou 1 para duas categorias possíveis. Na descrição da base de dados é possível verificar quais são as variáveis importantes para esta metodologia (Tabela 4).

- **Árvore de Decisão**

As árvores de decisão são um método não paramétrico que divide consecutivamente um conjunto alargado de dados em subconjuntos aplicando regras simples que promovem a homogeneidade destes, tendo em conta a variável *target* (Berry & Linoff, 2004). Uma árvore é constituída em ramos e nós (Turban et al., 2007). Cada folha (nodo terminal) representa uma classe e cada nodo intermédio representa um teste, envolvendo uma ou mais variáveis/atributos e cada possível resultado do teste origina uma nova subárvore.

As Árvores de Decisão consistem numa abordagem de *top-down* para seleção dos atributos que constituem as regras do modelo, com sucessiva divisão do *dataset* de treino até formar grupos com características homogéneas.



Este algoritmo tanto é utilizado para métodos de classificação (o objetivo da previsão é determinar a classe a que a observação pertence), como para os de regressão (quando o *output* é um número real, e é usada a nomenclatura de árvore de regressão. Embora outras metodologias com redes neurais também possam ser utilizadas para problemas de classificação, as árvores de decisão apresentam vantagens de fácil interpretação e compreensão para os tomadores de decisão compararem com o seu conhecimento e justificarem as suas opções. Para além da fácil interpretação, uma das vantagens deste método é também pertencer a metodologias não paramétricas adequadas para capturar uma forma funcional, relacionando variáveis independentes com as dependentes, e a escolha automática de atributos mais relevantes em cada caso, isto é, atributos mais relevantes aparecem mais acima na árvore (Jantan, Hamdan, & Othman, 2009).

- **Regressão Logística**

Os modelos de regressão são uma das ferramentas estatísticas mais importantes na análise estatística de dados, quando o foco é modelar relações entre variáveis. O principal objetivo destes modelos é analisar a relação entre uma ou mais variáveis explicativas (independentes) e uma variável resposta (dependente), isto é, construção de um modelo aceitável que pode identificar a relação entre as variáveis dependentes e independentes. O modelo de regressão logística, é um caso especial de um modelo linear generalizado, onde a variável resposta apresenta apenas duas categorias ou que de alguma forma foi transformada em variável dicotómica assumindo valores 0 ou 1. Analisa modelos em que o resultado é uma variável nominal (Korkmaz, Guney, & Yigiter, 2012).

A regressão logística permite estimar a probabilidade associada à ocorrência de um determinado evento em face de um conjunto de variáveis explicativas. É maioritariamente utilizada para previsão numérica contínua, porém abrange igualmente identificação de tendências discretas. A regressão logística não assume uma relação linear entre a variável dependente e independente, as variáveis dependentes não precisam de assumir uma distribuição normal, não existe homogeneidade das variâncias, e a normalidade dos termos de erro não é assumida, bem como as variáveis não precisam de ser intervaladas ou ilimitadas. As vantagens da utilização do modelo de regressão logístico recaem na facilidade de lidar com variáveis independentes categóricas, fornece resultados em termos de probabilidade, facilidade de classificação de indivíduos em categorias, requer um pequeno número de pressupostos e apresenta um alto grau de confiabilidade.

#### **4.3.3 Descrição das Variáveis**

As 7 variáveis foram selecionadas durante o período de seleção na região de Lisboa e são utilizadas como preditivas para esta análise em específico. Assim temos:

Tabela 4. Descrição das variáveis do estudo

	Tipo	Descrição
Performance	Binária	0-Negativa 1-Positiva
Idade	Contínua	Variável categórica transformada em contínua.
Género	Categórica nominal	Feminino e Masculino
Número de meses de experiência profissional	Categórica ordinal	Meses de experiência profissional adquirida.
Anos de escolaridade	Contínua	Entre as 5 opções: Ensino Básico, Secundário, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento esta variável foi transformada em quantitativa. Sendo contabilizados os anos de escolaridade (exemplo: ensino básico – 9 anos)
Fonte de recrutamento	Categórica nominal	As fontes de recrutamento encontram-se divididas em 3 categorias: Fontes informais, Fontes digitais e Fontes diretas (Tabela 2.Descrição das fontes do estudo)
Área de trabalho	Categórica nominal	A variável é dividida em 5 categorias, Venda Confeção <sup>1</sup> , Venda não confeção <sup>2</sup> , Alimentação <sup>3</sup> , Operações <sup>4</sup> e Artigos de Natal.

<sup>1</sup> Na categoria venda de confeção estão incluídas as áreas de Venda Moda Senhora, Venda Moda Homem, Venda Moda Jovem.

<sup>2</sup> Na categoria venda de não confeção estão incluídas as áreas de Vendas de Acessórios, Vendas Brinquedos, Vendas de Videojogos, Vendas de Livraria e Papelaria.

<sup>3</sup> Na categoria de Alimentação está incluída a área do Supermercado.

<sup>4</sup> Na categoria Operações está incluída a área do Serviço Atenção ao Cliente.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO NÚMERO TOTAL DE CANDIDATURAS RECEBIDAS

Foram analisados quatro períodos da Campanha de Natal que correspondem aos meses entre setembro e dezembro, durante os anos de 2016, 2017 e 2018. Ao analisar o número de candidaturas totais, verificou-se que o ano de 2016 foi o ano com um número maior de candidaturas ( $n=8725$ ). Em 2017, o número de candidaturas recebidas teve um crescimento negativo em comparação com o ano de 2016 em todos os períodos da campanha, no mês de setembro o número de candidaturas caiu cerca de 5,48%, em outubro 1,31%, no mês de novembro e dezembro 1,27% e 1,45%, respectivamente. No entanto, comparando o ano de 2018 face ao 2017, verifica-se uma tendência de um aumento do número de candidaturas. Em setembro ocorreu um aumento de 1,22%, em outubro 1,35%, em novembro de 1,40% e, por último, no mês de dezembro o número de candidaturas apresentou um valor igual ao de 2017.

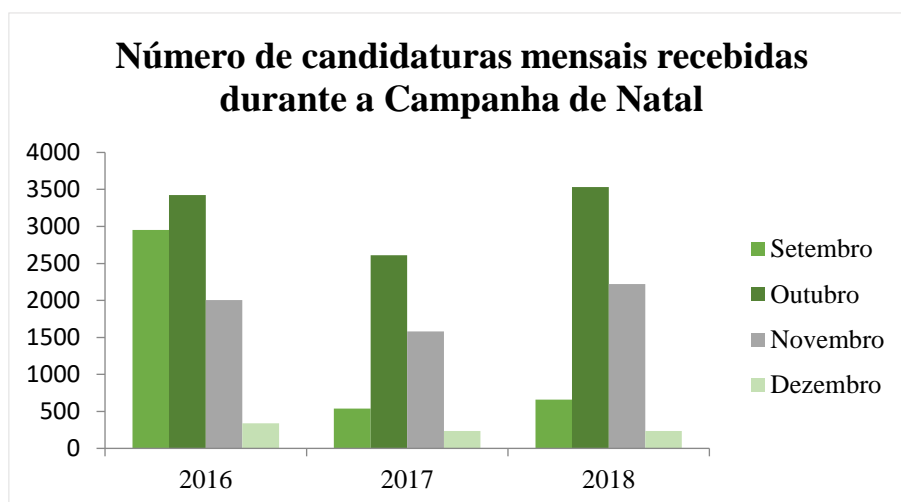


Figura 8. Número de candidaturas mensais recebidas durante a Campanha de Natal

Através da Figura 8 é possível identificar com uma maior facilidade a tendência do número de candidaturas mensais nos três últimos anos. Assim, verifica-se que o maior pico ocorre sempre no mês de outubro, e o menor ocorre no mês de dezembro, o que já era esperado visto que é o fim da campanha. Destaca-se ainda que o comportamento do número de candidaturas nos anos de 2017 e 2018 é praticamente semelhante.

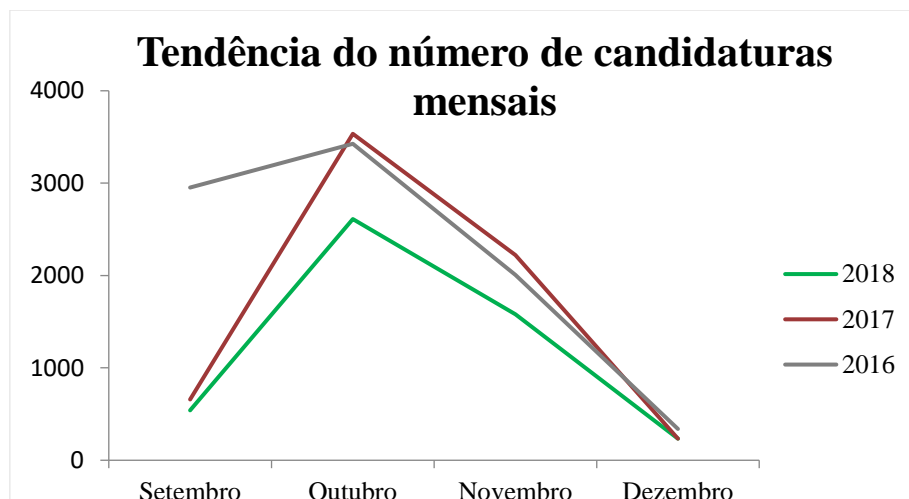


Figura 9. Tendência do número de candidaturas mensais nos últimos três anos

No ano de 2016, a comunicação nos meios digitais das oportunidades de emprego não era uma prática desenvolvida, por estas razões ir-se-á apenas ter em conta as candidaturas mensais por cada tipo de fonte de recrutamento a partir do ano de 2017.

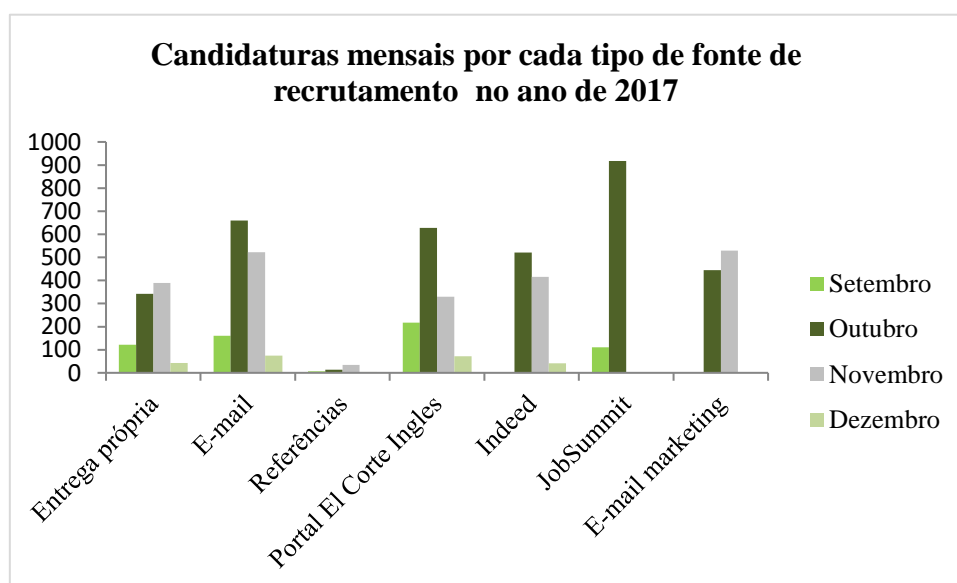


Figura 10. Candidaturas mensais por cada tipo de fonte de recrutamento no ano de 2017

O mês de outubro é o mês que apresentou um maior número de candidaturas em praticamente todas as fontes de recrutamento representando assim aproximadamente 53% do volume total de candidaturas ( $n=6648$ ). De todas as fontes de recrutamento no ano de 2017, 21,31% do número total de candidaturas foram provenientes do e-mail do recrutamento do El Corte Inglés, 18,77% através do Portal El Corte Inglés, 15,48% através do JobSummit, 14,71% são do Indeed, 14,65% provenientes do Alerta Emprego, 13,46% através das entregas próprias, por fim as referências apresentaram percentagens de candidaturas inferiores a 10%.

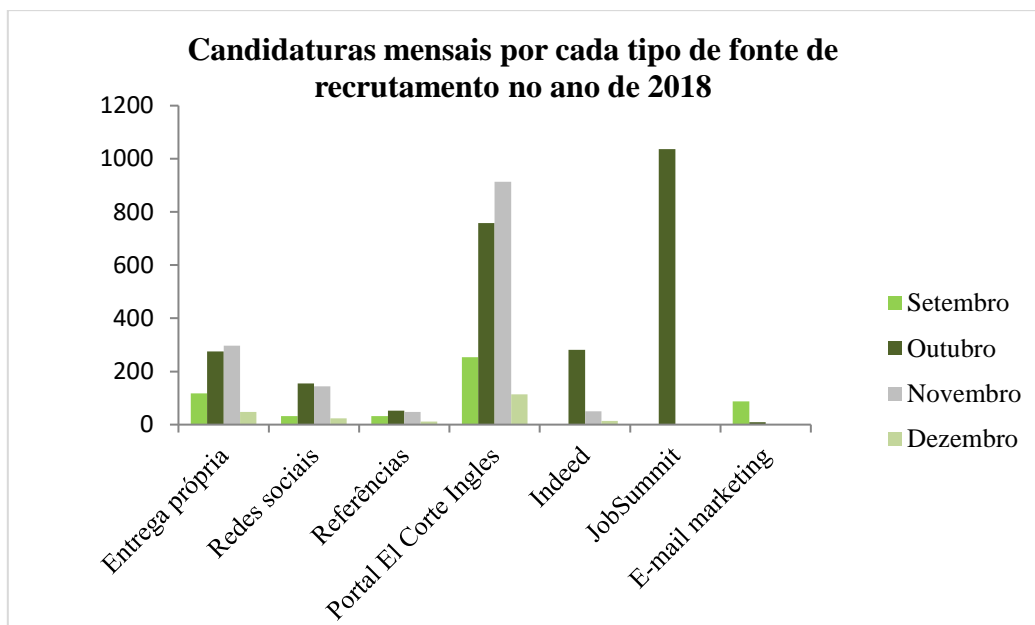


Figura 11. Candidaturas mensais por cada fonte de recrutamento no ano de 2018

Relativamente ao ano de 2018, 53% do total de candidaturas são referentes ao mês de outubro ( $n=4964$ ). A maior percentagem de candidaturas recebidas foi através do Portal do El Corte Inglés (41%), a feira virtual de emprego (JobSummit) representou 21% do volume total de candidaturas, 15% das candidaturas foram provenientes através dos meios diretos como entregas próprias e apenas 7% através das redes sociais como o Facebook e o Instagram. As restantes fontes apresentam uma percentagem de candidaturas abaixo dos 5%.

## 5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

### 5.2.1 Perfil da Amostra

A amostra do estudo obtida através da aplicação do questionário *online*, é composta por 165 indivíduos que pertencem à região de Lisboa. Os entrevistados correspondem a todas as pessoas contratadas durante o período de reforço de Natal, com o início a 18 de setembro de 2018 e fim a 11 de dezembro de 2018.

#### • Lisboa

Mais de metade dos respondentes são elementos do género feminino (69,09%). No que diz respeito à idade, a maioria tem entre 20-29 anos (64,64%), 21,82% tem entre 18 e 19 anos, 9,1% tem entre 30-39 anos, 3,64% tem entre 30 e 39 anos e, por fim, 1,21% tem entre 50 e 59 anos. Para além disso, a maioria dos inquiridos concluiu o ensino secundário (59%), 34% concluiu a licenciatura e 4% o mestrado e o doutoramento. Em relação aos meses de experiência profissional adquirida, 49% dos respondentes possuem menos de 6 meses de experiência, 30% mais do que 36 meses, 11% entre 12 a 24 meses e por fim, 10% entre 6 a 12 meses.

### 5.2.2. Análise dos Resultados do Questionário

Em primeiro lugar, o estudo dos meios digitais utilizados pelo público-alvo é relevante para identificar através de que meios o El Corte Inglés deve comunicar as suas campanhas. Analisou-se a amostra com uma dimensão de  $n=165$ .

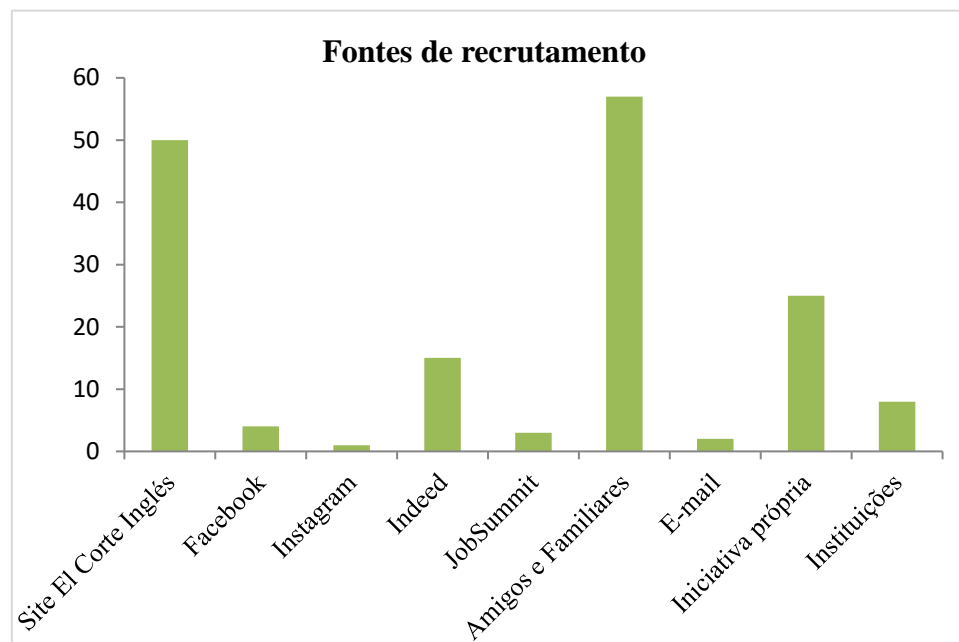


Figura 12. Fontes de recrutamento utilizadas pelos candidatos

No que diz respeito à fonte de recrutamento utilizada pelos candidatos, foi questionado como é que estes souberam da oportunidade de emprego do El Corte Inglés. É possível verificar que as fontes mais utilizadas são as fontes informais como é o caso dos amigos e familiares que correspondem a 34,55% do total da amostra e as fontes digitais, mais especificamente, o site do El Corte Inglés (30,30%). As fontes diretas (iniciativa própria) apresentam uma utilização menor (15,25%), mas ainda assim, esta fonte é significativa face a algumas das fontes digitais. Relativamente às fontes que correspondem aos meios sociais – Instagram e o Facebook a utilização é muito fraca (3,03%), o mesmo acontece com a utilização das fontes como o JobSummit (1,81%), e e-mail marketing (1,21%).

Com o propósito de verificar quais são as duas principais fontes habituais na procura de, verifica-se que a maior parte recorre os sites oficiais, seguidamente optam pelo Indeed. Através da Figura 14, é possível verificar que a fonte que apresenta uma procura menor é o Facebook seguida pelo LinkedIn (6%).

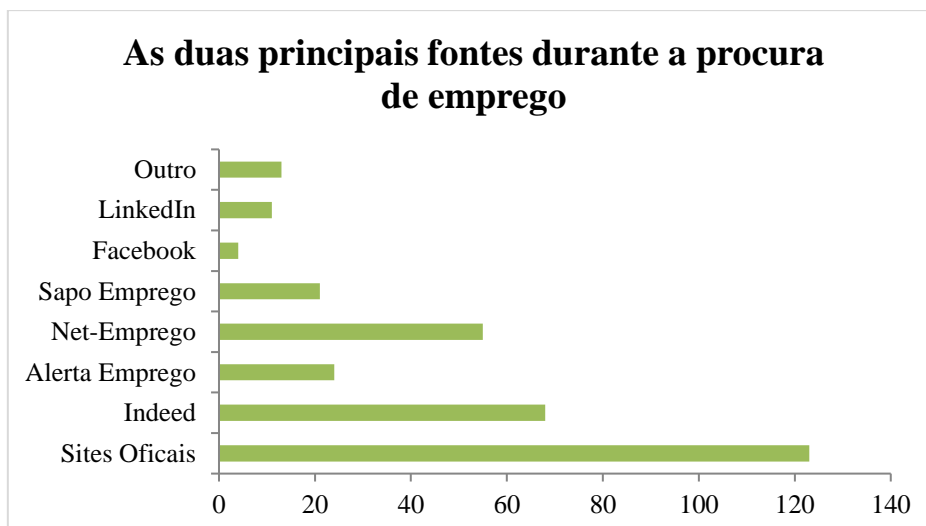


Figura 13. As duas principais fontes durante a procura de emprego

Quanto a utilização das fontes digitais durante a procura de emprego, pode-se concluir que metade da amostra (52,72%) utiliza os sites de emprego diariamente, os sites oficiais/corporativos também são uma fonte muito utilizada quando se trata de procurar emprego, 46,06% utilizam diariamente. Verifica-se também que durante a procura de emprego 44,85% dos inquiridos não utilizam o Facebook, a mesma percentagem refere-se a não utilização do LinkedIn. Em relação utilização as redes sociais, 13,94% utilizam o Facebook durante a sua procura de emprego, uma vez que atribuíram um valor entre 6 e 7 (“Muita frequência”, “Diariamente”) e apenas 8,48% com alguma frequência. Os inquiridos utilizam o LinkedIn 16,97%) e 7,27% com muita frequência. Assim, através da observação gráfica é claro que os sites de emprego e os sites oficiais são as fontes preferenciais quando se trata de procurar emprego, o que não acontece com as redes sociais. Destaca-se também, que apesar de o LinkedIn ser a rede social de negócios, com partilha de conteúdo e de publicação de ofertas de emprego, é pouco utilizada pela população em estudo.

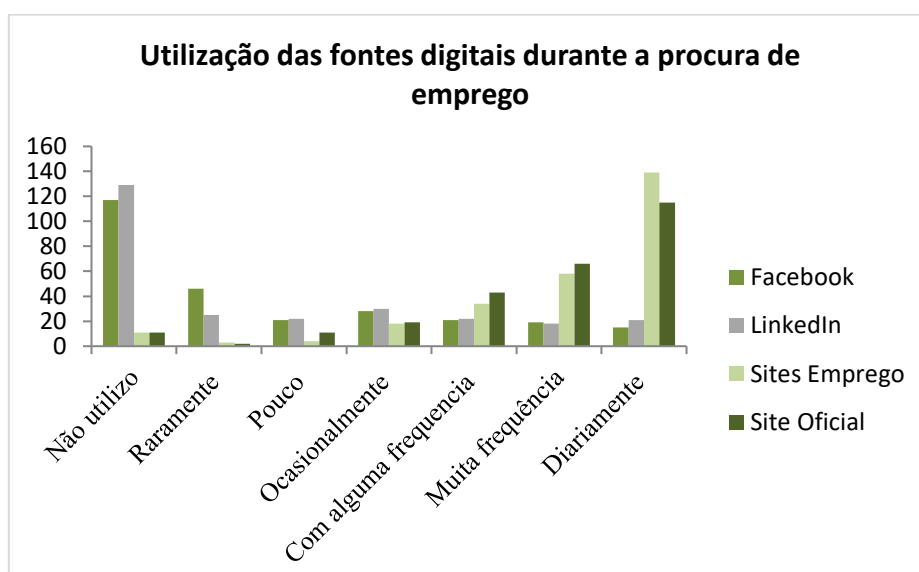


Figura 14. Utilização das fontes digitais durante a procura de emprego

De modo a complementar a questão anterior, e quanto a eficácia das fontes digitais pode-se concluir que os sites oficiais das empresas são muito mais eficazes (40%) em comparação com os sites de emprego (29,70%). Verifica-se ainda que 40,60% nunca utilizaram o Facebook, a mesma percentagem corresponde aos inquiridos que nunca utilizaram o Instagram durante a sua procura de emprego.

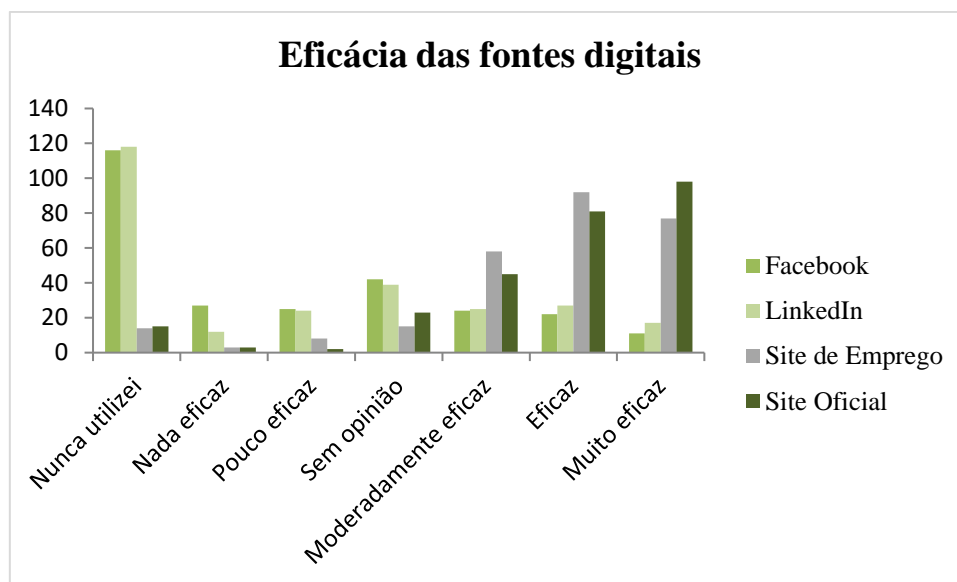


Figura 15. Eficácia das fontes digitais

Fazendo uma associação entre a utilização dos meios digitais durante a procura de emprego e a eficácia das fontes digitais, pode-se concluir que, apesar de uma utilização diária elevada dos sites de emprego a sua eficácia não é a mais elevada. Os indivíduos consideram que os sites oficiais das empresas apresentam uma eficácia maior (66,28%) durante a sua procura de emprego em comparação com as restantes fontes, uma vez que atribuíram os valores 6- Eficaz e 7- Muito eficaz. Em relação as redes sociais, o LinkedIn é a fonte que apresenta uma maior utilização (28,07%) durante a procura de emprego e uma eficácia maior em comparação com o Facebook.

Analisando a frequência do uso das redes sociais, verifica-se que a rede social que apresenta uma maior utilização é o Instagram (55,15%), seguida pelo Youtube (40,61%). Apesar de o Facebook ser a plataforma que apresenta um número maior de usuários ao nível mundial, na amostra em estudo, esta rede social não é a mais utilizada, apenas 27,88% dos indivíduos utilizam diariamente o Facebook. A rede social que apresenta uma percentagem mais baixa de utilização é o LinkedIn (7,18 %) sendo que foram atribuídos valores 1,2 e 3 (“Não utilizo”, “Raramente”, “Pouco”).



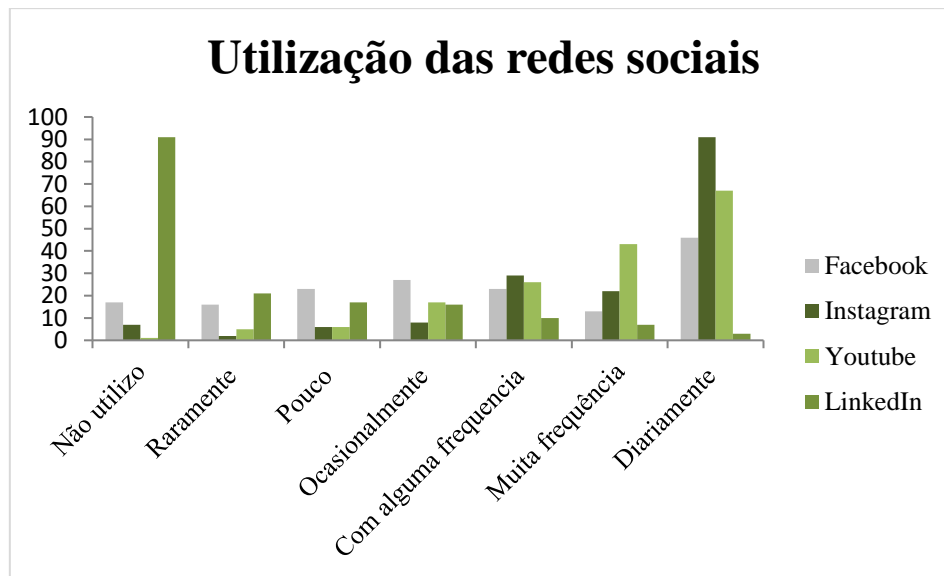


Figura 16. Utilização das redes sociais

Atualmente, os profissionais de recursos humanos reconhecem que os anúncios e a partilha de vagas de emprego são cada vez mais comuns e importantes nas redes sociais, e uma vez que, no contexto desta investigação, é importante perceber a opinião do público-alvo face a algumas afirmações. Através desta prática é possível conhecer melhor o “consumidor” e delinear estratégias corretas.

Para saber a opinião sobre a partilha de vagas/anúncios de emprego nas redes sociais foram elaboradas seis afirmações para as quais os inquiridos tinham de atribuir um valor numa escala de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

Mais de metade dos inquiridos (59,39%) utiliza as redes sociais para encontrar informações sobre as vagas de emprego, uma vez que atribuíram um valor entre 5 e 7, e 21,21% discorda da afirmação, dado que atribuíram um valor igual ou inferior à 3. No que diz respeito à afirmação “É importante para conhecer a oferta de emprego no mercado” verifica-se que 51,52% concorda plenamente com a afirmação, visto que associaram ao valor 7. 56,29% concorda que os anúncios e vagas de emprego nas redes sociais “Facilita o processo de recrutamento (mais fácil e rápido)” pois atribuíram um valor entre 6 e 7. No que diz respeito a associação da partilha de anúncios/ vagas de emprego nas redes sociais às empresas inovadoras, conclui-se que 41,21% da amostra concorda com a afirmação. Quando uma organização possui um forte *employer branding* a identificação dos valores e da cultura de uma empresa é mais fácil, no entanto 39,13% dos respondentes não partilham a opinião que “Pelo anúncio/vagas, identifico os valores e a cultura da empresa”, visto que atribuíram um valor entre 2 e 4 (“Discordo”, “Discordo moderadamente”, “Sem opinião”). No entanto, 28,28% concordam com a afirmação “Os anúncios/vagas nas redes sociais são um incentivo para candidatar-me”.

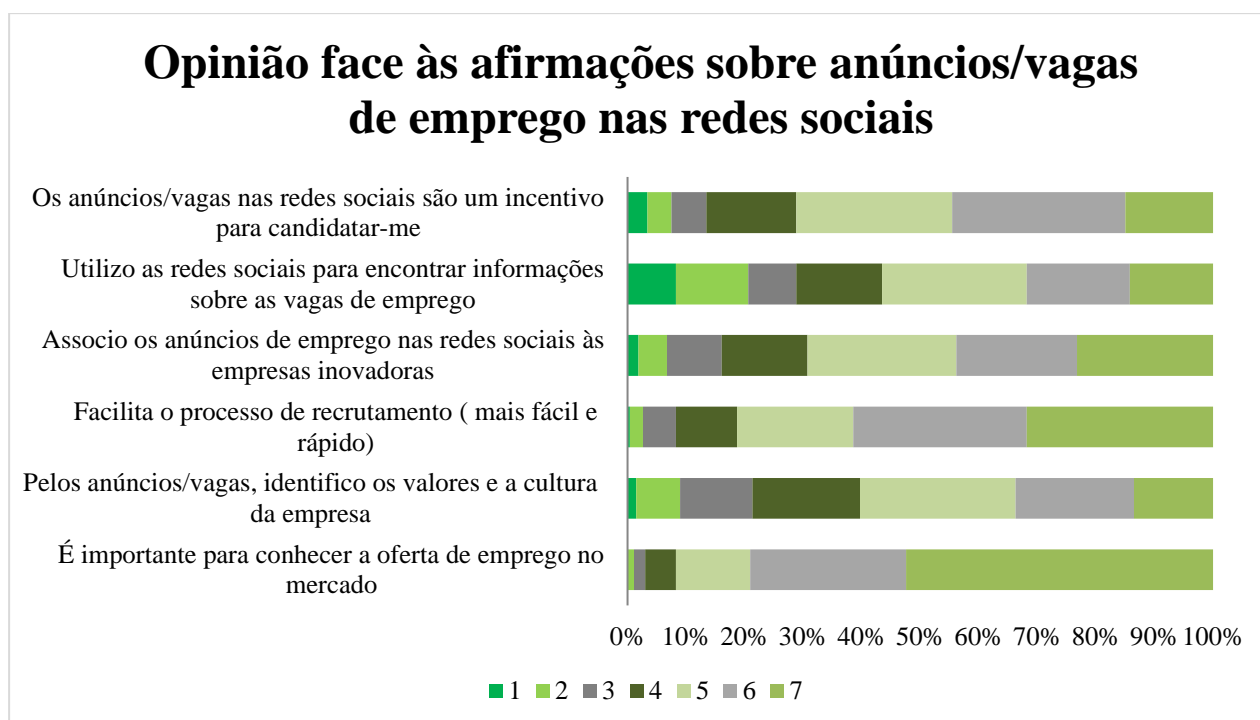


Figura 17. Opinião face às afirmações sobre os anúncios /vagas de emprego nas redes sociais (escala de 1 a 7, em que 1-discordo totalmente e 7-concordo totalmente)

O marketing nas estratégias de recrutamento é cada vez mais importante e presente, e por isso é importante conhecer opinião dos inquiridos em relação a comunicação digital do El Corte Inglés. Verifica-se que a comunicação digital de anúncios e publicidade é mais forte (26,06%) do que a comunicação das oportunidades de emprego (19,79%). Em relação a comunicação das oportunidades de emprego, 12,72 % dos respondentes não tem opinião, todavia, 81,21 % consideram forte uma vez que atribuíram valores de 5 a 7.

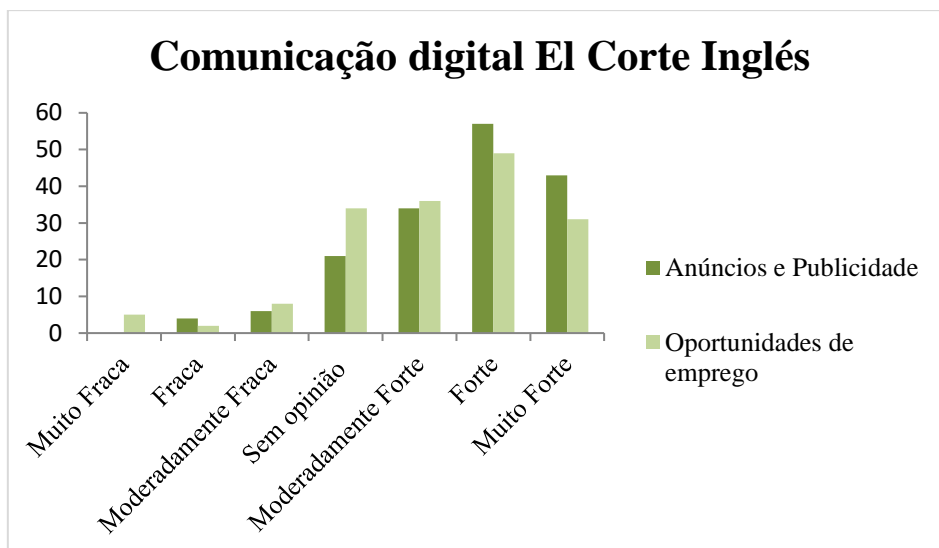


Figura 18. Avaliação da Comunicação Digital

Devido ao investimento monetário nas plataformas sociais, é importante entender de que tipo é o envolvimento dos inquiridos com as páginas do El Corte Inglés. Esta identificação visa uma melhor compreensão do alcance dos anúncios de recrutamento de Natal publicados durante o período da campanha. Assim verifica-se que 51% seguem uma das duas páginas, ou a página no Facebook ou no Instagram. Destaca-se também que 49% não segue nenhuma das páginas.

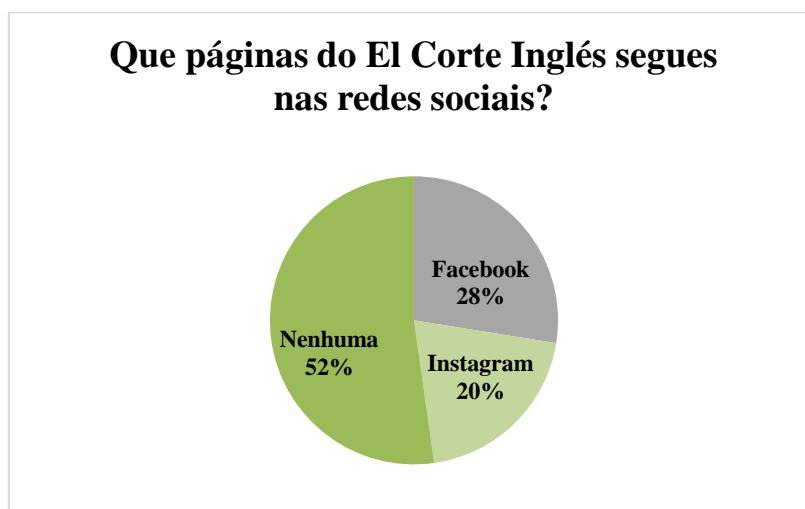


Figura 19. As páginas das redes sociais seguidas

### 5.2.3. Análise da Regressão Logística

O método de regressão logística foi utilizado para a estimar a probabilidade associada à ocorrência de uma performance positiva/negativa, face a um conjunto de variáveis explicativas, utilizando o software R. Os resultados da estimação do efeito de um conjunto de variáveis sobre o efeito da variável performance pelo modelo regressão logística são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5. Resultados da Estimação do Modelo de Regressão Logística

Variáveis explicativas	$\hat{\beta}$	<i>p-value</i>
Idade	-0,05587	<b>0,0783</b>
Gênero		
<b>Feminino</b>	<b>Categoria de referência</b>	
Masculino	0,80029	<b>0,0920</b>
Anos de Escolaridade	0,21130	<b>0,0845</b>
<b>Experiência Profissional 12 a 24 meses</b>	<b>Categoria de referência</b>	
Experiência profissional 6 a 12 meses	0,35688	0,6491
Experiência profissional mais do que 36 meses	0,67030	0,3165
Experiência profissional menos do que 6 meses	0,67950	0,2594
<b>Área de Trabalho 1 -Venda Confeção</b>	<b>Categoria de referência</b>	
Área de Trabalho 2 – Venda não confeção	-0,07543	0,9070
Área de Trabalho 3- Alimentação	-0,20122	0,7714
Área de Trabalho 4 – Operações	17,45	0,9941
Área de Trabalho 5 – Artigos de Natal	18,04	0,9922
<b>Fonte de Recrutamento 1 – Fontes informais</b>	<b>Categoria de referência</b>	
Fonte de Recrutamento 2 – Fontes digitais	0,079	0,8563
Fonte de Recrutamento 3 – Fontes diretas	-0,34	0,5500

Destaca-se ainda que a *performance* corresponde a uma avaliação feita pela chefia da área. Assim, tendo em conta o nível de significância de 10%, existem coeficientes que são estatisticamente significativos, como é o caso dos referentes às variáveis: idade, género masculino, anos de escolaridade. A interpretação vai ser realizada apenas para as variáveis que se revelaram significativas para explicar o modelo.

Através da Tabela 5 consegue-se averiguar:

- Idade: verifica-se que apesar de haver um impacto negativo ( $\hat{\beta} \cong -0,056$ ), isto é, à medida que a idade aumenta a sua performance diminui, a variável é estatisticamente significativa, uma vez que o valor do *p-value* é inferior ao nível de significância  $\alpha = 0,1$  (*p-value*=0,078).
- Género: o género masculino tem um impacto positivo ( $\hat{\beta}=0,800$ ) e é estatisticamente significativo, uma vez que o valor do *p-value* = 0,092 é inferior ao nível de significância de 10%. Assim, um contratado da campanha de Natal que seja do género masculino, quando comparado com um do género feminino, e tudo o resto constante, apresenta uma probabilidade 0,800 vezes superior de apresentar uma performance positiva.
- Anos de Escolaridade: esta variável apresenta um impacto positivo ( $\hat{\beta}=0,211$ ), isto é, quanto maior for o nível de escolaridade melhor é a performance, e tendo em conta os níveis de significância verifica-se que esta é estatisticamente significativa (*p-value*  $\cong 0,085$ ).

No modelo de regressão linear o coeficiente de  $R^2$  corresponde a proporção da variância existente na variável dependente que é explicada pelas variáveis preditivas. Embora não exista uma métrica equivalente para a regressão logística, existem valores de  $R^2$  que podem ser considerados. O mais notável é o coeficiente  $R^2$  de Mc Feeden que é definido por  $\frac{1-\ln(L_m)}{\ln(L_0)}$ , sendo  $L_m$  o valor de log-verosimilhança do modelo ajustado e  $L_0$  o log-verosimilhança do modelo nulo apenas com o *intercept* como preditor. Esta medida varia de 0 a valores abaixo de 1, sendo que os valores mais próximos de zero indicam que o modelo não apresenta poder preditivo. Assim, para avaliar o modelo utilizado recorreu-se à aplicação das medidas de avaliação do modelo. O valor do coeficiente de McFeeden (pseudo  $R^2$ ) de 0,1, diz-nos que o modelo apresentado não se ajusta bem aos dados, e, portanto, apresenta um baixo poder preditivo.

Contudo, mesmo perante estas conclusões foi aplicada a técnica de árvores de decisão no SAS Enterprise Miner 4.3, com o objetivo de verificar uma possibilidade da existência de um resultado diferente. Após a aplicação do modelo de árvore de decisão verificou-se que a árvore final, considerada como a “melhor”, apenas apresentava 1 nodo. Este *output* é totalmente justificável pelos resultados obtidos anteriormente, mais uma vez, conclui-se que os dados são pouco discriminantes face a variável *target*, não tendo a possibilidade de apresentar esta técnica para a prova do modelo conceptual anteriormente descrito.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das candidaturas totais tinha como finalidade verificar em que meses as candidaturas eram mais baixas/altas, bem como uma análise da utilização de algumas fontes de recrutamento nos anos anteriores. Verificou-se que nos últimos três anos a tendência das candidaturas recebidas se manteve a mesma, isto é, no mês de outubro é onde existe um maior número de candidaturas e o mês de dezembro apresenta um número menor. No que diz respeito às candidaturas recebidas por cada tipo de fonte de recrutamento, verificou-se que o Portal do El Corte Inglés apresentou valores mais elevados no último ano. Destaca-se também que em 2018 foi o ano onde foi introduzida a comunicação das ofertas de emprego através das redes sociais, e sendo uma prática recente, a percentagem das candidaturas recebidas através destes meios ainda é pouco significativa.

Os estudos realizados permitiram identificar o perfil do colaborador da campanha de Natal. O colaborador é caracterizado por ser do género feminino, estar na faixa-etária dos 20 anos, possuir o ensino secundário completo e ter menos de 6 meses de experiência profissional. O questionário permitiu compreender os interesses dos potenciais candidatos, e a sua relação perante a empresa. Em termos da comunicação das ofertas de emprego, verificou-se que os meios informais (comunicação através de amigos/familiares) continuam a destacar-se das restantes fontes. Esta conclusão já era a esperada, através dos indicadores obtidos através da realização do estudo qualitativo.

Foi possível verificar que as principais fontes durante a procura de emprego eram os sites oficiais e o Indeed, e, portanto, é nestes meios digitais que a empresa deverá se focar para o recrutamento futuro. Averiguou-se também que as redes sociais não são as plataformas escolhidas para a procura de emprego. Todavia, a maior parte da população em estudo utiliza as redes sociais para encontrar informações sobre as vagas de emprego, considerando importante a divulgação das mesmas, uma vez que permite conhecer as ofertas disponíveis do mercado, e ainda partilham a opinião de que os anúncios/vagas de emprego servem como incentivo para se candidatarem a um determinado cargo. Foi possível verificar que a população em estudo, utiliza com mais frequência as redes sociais como o Instagram e o Youtube. No que diz respeito ao LinkedIn conclui-se que esta rede não é utilizada devido às características das vagas para o período de Natal – contratos de curta duração, esta conclusão primeiramente foi retirada através do estudo qualitativo realizado e, confirmada através dos resultados do questionário.

As metodologias estatísticas foram aplicadas para verificar se as conclusões de alguns estudos realizados no passado iriam de encontro às conclusões deste estudo em específico. Através da aplicação do modelo de regressão logística foi possível concluir as variáveis que melhor explicam a performance individual: (1) Idade, (2) Género e (3) Anos de Escolaridade, uma vez que mostraram ser as variáveis significativas para o modelo implementado. Ao contrário do que seria de esperar, as fontes de recrutamento não foram consideradas variáveis significativas.

Assim, perante os resultados da regressão logística foi possível concluir que não existe uma relação entre a performance e as fontes de recrutamento, logo, não foi possível verificar a veracidade do modelo apresentado. Como consequência, não foi possível extrair critérios de seleção para simplificar o processo de recrutamento através das técnicas de data mining.

## 7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações ao longo do desenvolvimento do estudo verificaram-se na recolha de dados.

Em primeiro lugar, o estudo quantitativo focou-se sobretudo na população de contratados para a campanha de Natal. Assim, a amostra em estudo foi enviesada, uma vez que apenas se teve em conta um grupo específico - de todos os candidatos que apresentaram a sua candidatura para a campanha de Natal, apenas se recolheu informações relativas aos candidatos que foram contratados.

Posteriormente, ocorreram várias dificuldades práticas. O desafio foi a análise dos ficheiros internos da empresa onde se verificou a falta de um elevado volume de dados e, também que as variáveis existentes eram insuficientes para o desenvolvimento de qualquer tipo de metodologias estatísticas mais complexas. Estas metodologias permitiriam enriquecer a presente investigação e torná-la mais prática e com um maior enquadramento face aos conteúdos desenvolvidos ao longo do mestrado.

As metodologias de data mining foram propostas, mas não foram executadas de forma a obter conclusões no que diz respeito à verificação da relação existente entre a performance e as fontes de recrutamento. Uma possível explicação para o resultado não ser o esperado, deve-se a dimensão da amostra não ser representativa para as metodologias aplicadas e/ou a necessidade de utilizar outras variáveis explicativas. Também, uma possível influência para estes resultados corresponde a natureza da variável performance, isto é, a maior parte dos dados é referente a uma performance positiva.

Tabela 6. Distribuição da variável performance

Performance	Positiva	Negativa
-	128	37



## 8. RECOMENDAÇÕES PARA O FUTURO

Como a preocupação da empresa é alinhar as suas práticas e estratégias de recrutamento com as tendências digitais, sugere-se a exclusão da utilização das fontes mais formais como é o exemplo das fontes diretas. Esta medida, poderá trazer vantagem aos recrutadores da empresa, uma vez que irá aumentar a eficiência do processo de recrutamento – reduzindo o tempo do processo. Também, a perceção que os candidatos apresentam em relação a empresa (mais orientada para as práticas tradicionais) irá alterar-se, conduzindo assim para que estes tenham que recorrer apenas aos meios digitais quando precisam de procurar vagas de emprego e/ou informações relativamente a empresa.

Para trabalhos futuros, sugere-se uma nova aplicação do modelo conceptual proposto, mas com uma amostra de uma maior dimensão, sugere-se uma amostra com um  $n > 1000$  dado que o modelo desenvolvido por Chien & Chen (2008) teve por base uma dimensão superior a três mil e também, sabe-se que as técnicas de data mining são mais adequadas para amostras de grandes dimensões.

O cenário ideal para obter esta amostra seria ter a possibilidade de recolher dados das variáveis apresentadas de todos os potenciais candidatos para a campanha de Natal de 2020. Porém, sabendo que no El Corte Inglés não existe hipótese e meios de recolher esta amostra, sugere-se a recolha de uma amostra referente a todos os contratados. Para tornar esta amostra mais representativa recomenda-se a recolha de dados nos dois anos (2019 e 2020).

Assim, para alcançar os resultados pretendidos a empresa deve ter em conta:

- Registo de informações de todos os contratados no que diz respeito a *Idade, Género, Experiência profissional, Grau académico, Função de trabalho, Fonte de recrutamento e a Performance*;
- Recolha dos mesmos dados na região de Gaia – permite uma análise mais alargada das tendências de comunicação digital e também irá conduzir a uma estratégia de recrutamento mais homogénea.

Em termos de metodologias, depois de obter uma amostra representativa sugere-se a utilização das técnicas de data mining mencionadas – regressão logística e árvores de decisão, de modo a fazer uma comparação e consecutivamente seleccionar a melhor face ao modelo conceptual proposto. Assim, não só é possível alcançar conclusões desejadas, mas também contribuir para o enriquecimento dos conteúdos e metodologias no que diz respeito a este tema.

Apesar da falta de conclusões obtidas através das metodologias estatísticas, através da metodologia de estudo realizada foi possível construir uma estratégia de recrutamento para o ano de 2019.

- **Meses nos quais se deve investir:** no mês de outubro é onde existe mais candidaturas recebidas, porém é essencial fazer uma divulgação mais antecipada. Sugere-se como início da campanha 15 de setembro, pois verificou-se que a tendência das candidaturas recebidas é ascendente a partir de setembro atingindo o seu pico em outubro.
- **Redes sociais:** para acompanhar as tendências atuais o El Corte Inglés deverá investir no Instagram como plataforma de divulgação da sua campanha. Através do questionário foi possível verificar que o público-alvo utilizava muito o Youtube, assim, esta pode ser considerada uma plataforma para investir dado que a divulgação será mais ampla e poderá alcançar uma quantidade maior de candidatos.
- **Meios digitais a ter em conta:** Para além das redes sociais, o site oficial da empresa e o Indeed são as plataformas de eleição pela população de estudo, e, portanto, nestas plataformas os anúncios da campanha de Natal devem apresentar-se sempre destacados.
- **Fontes onde o investimento não é justificável:** O evento do JobSummit apesar de apresentar um volume elevado de candidaturas apresenta uma baixa conversão em contratados. O E-mail marketing também não é efetivo para este tipo de campanha pois verificou-se que apesar da divulgação, o número de pessoas alcançadas é pouco significativo.

Período de tempo	Fonte a utilizar	Conteúdo
A partir de 15 de setembro - outubro		Anúncio da campanha de recrutamento de Natal.
A partir de 15 de setembro - outubro		Divulgação da campanha de recrutamento de Natal
outubro		Anúncio de Natal
A partir de 15 de setembro - dezembro		Manutenção Site El Corte Inglés

## 9. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente relatório teve como objetivo principal identificar a influência dos meios digitais para a comunicação das ofertas de emprego no El Corte Inglés. Assim, foram realizados estudos através de entrevistas, e também se recorreu a uma análise dos ficheiros internos da empresa a fim de ajustar uma estratégia de recrutamento mais eficiente. Os estudos executados permitiram compreender o comportamento do público-alvo perante a utilização dos meios digitais durante a procura de emprego, bem como perceber em que tipo de fontes deve-se investir e realçar a presença por parte da empresa.

Os resultados do questionário foram vantajosos para o El Corte Inglés, uma vez que se valorizou a necessidade de estudar o seu público-alvo. Estes foram apresentados na empresa, e foram considerados relevantes, uma vez que a empresa decidiu adaptar a utilização do questionário futuramente, permitindo assim, acompanhar os interesses do seu público, conduzindo assim para uma melhoria da sua estratégia de marketing de recrutamento.

Foi possível retirar alguns dos principais tópicos que foram fatores chaves para o El Corte Inglés. A presença frequente da empresa nas redes sociais é muito importante para aumentar a notoriedade da marca e assim, atrair um maior número de candidatos. De todas as redes sociais estudadas, o LinkedIn apresenta uma menor eficácia na população de Natal, isto deve-se ao nível de qualificações que é exigido pela empresa para esta posição. Assim, o El Corte Inglés apresenta uma necessidade de aumentar o seu investimento no *branding* da sua marca empregadora, inclusive as suas práticas de divulgação das ofertas de emprego devem se focar sobretudo nas práticas digitais e as práticas físicas terão que ser eliminadas.

Para além disto, o departamento de recursos humanos conseguiu entender a importância da recolha constante de dados, uma vez que é através dos mesmos, o delineamento das estratégias de marketing irá ser mais eficiente. Com uma base de dados de grande volume, é possível aplicar as técnicas de data mining. Destaca-se também que estes métodos são utilizados cada vez mais pelas empresas onde o departamento de Recursos Humanos encontra-se mais avançado em termos tecnológicos.

Durante o desenvolvimento deste trabalho deparou-se com uma má qualidade de dados. Isto aconteceu porque o El Corte Inglés não apresentava nenhum sistema de gestão de informação, o que faz com que a tarefa da análise dos dados se torne complicada, bem como, faz com que o marketing não seja totalmente eficaz. É neste sentido que surge a necessidade da digitalização dos processos de recrutamento. A digitalização no mundo empresarial ajuda a melhorar a eficiência, consistência e a qualidade dos processos. Para além destes benefícios, as empresas conseguem ganhar vantagens dos dados através da utilização das diversas metodologias analíticas.

A qualidade dos dados é um fator essencial, pois através dos mesmos é baseado o processo do planejamento estratégico, que apresenta o objetivo do sucesso empresarial.

Os dados apresentam vários benefícios para as empresas, pois melhoram os processos de decisão, aumentam a produtividade dos funcionários, fazem com que as comunicações de marketing sejam mais precisas, especialmente nos ambientes de omnicanais para quais muitas organizações focam os seus esforços. Através deste estudo, verificou-se a importância da recolha interna de dados por parte da empresa. Ficou claro para o El Corte Inglés que com dados de uma maior dimensão consegue-se obter *insights* para as suas estratégias de marketing mais precisos e eficientes. Através de uma amostra significativa e de algumas técnicas de *data mining* é possível criar campanhas de marketing/recursos humanos que estejam direcionadas para uma audiência em específico, aumentando assim a retenção e a qualidade dos candidatos. A empresa ficou assim mais consciente em relação aos benefícios que os dados apresentam, neste caso, no departamento de recursos humanos.

Com este estudo é importante realçar a importância da gestão de informação nas empresas. Num mundo onde a tecnologia é a chave de qualquer negócio, a informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão (Karim, 2011). A gestão da informação apresenta como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento; apoia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa. É através de uma boa gestão de informação que as empresas conseguem melhorar a sua eficiência e obter uma vantagem competitiva, aumentando os seus lucros, e melhorando as suas estratégias mais orientadas para as necessidades reais do seu público.

Por fim, concluiu-se que a influência das fontes digitais para este tipo de marketing de recrutamento ainda não é tão significativa quanto a empresa esperava. As fontes tradicionais são as fontes que apresentam uma maior influência. Para tirar um maior benefício de os processos digitais e consecutivamente ser possível retirar benefícios dos dados é necessário para o El Corte Inglés continuar a investir na transformação digital das suas práticas de recrutamento.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeniyi, D. A., Wei, Z., & Yongquan, Y. (2016). Automated web usage data mining and recommendation system using K-Nearest Neighbor (KNN) classification method. *Applied Computing and Informatics*, 12(1), 90–108. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2014.10.001>
- Aldden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2012-0072>
- Alvarez, R., & Urla, J. (2003). Tell Me a Good Story: Using Narrative Analysis to Examine Information Requirements Interviews during an ERP Implementation. *Data Base For Advances In Information Systems*, 33(1), 38–52. <https://doi.org/10.1145/504350.504357>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94(April 2018), 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Breaugh, J. A. (1981). Relationships between recruiting source: and, employee performance, absenteeism, and work attitudes. *Academy of Management*, (24), 142–147.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2008). *SETA survey of representatives in Tribunal cases The use of social media in the recruitment process*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Buisness Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bullhorn. (2014). Global social recruiting activity report. Retrieved from <http://www.bullhorn.com/resources/2014-social-recruiting-activity-report/>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. S Paulo: Elisevier.
- Chien, C. F., & Chen, L. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human

- capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 280–290. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.09.003>
- Churchill, A. G., & J. Paul Peter. (1984). Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 360–375.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231–244. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>
- Deloitte. (2017). Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html>
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: a Roadmap Towards E-Human Resource Management. *Www.Researchersworld.Com*, III(3(2)), 33–39. Retrieved from [http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3\\_issue3\\_2/Paper\\_05.pdf](http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_05.pdf)
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11–15. <https://doi.org/10.1108/14754391011078063>
- Dutta, D. (2014). Tweet Your Tune- Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *Vikalpa*, 39(3), 93–104. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920140307>
- ECI. (2018a). Compromissos com os clientes. Retrieved from <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/breve-sintese-do-el-corte-ingles/compromissos-com-os-clientes/>
- ECI. (2018b). El Corte Inglés mais de 75 anos de história. Retrieved from <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/um-passeio-pelo-tempo/>
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The History of Social Media and its Impact on Business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79–91. Retrieved from <http://myaccess.library.utoronto.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/889143980?acountid=14771>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development*

*International*, 7(4), 243–251. <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>

Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>

Holm, A. B. (2010). *The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs*. Denmark.

Houran, J. (2007). New HR Study: Candid Recruitment Experiences with LinkedIn. Retrieved from [http://www.aethoscg.com/aethos\\_insights/new-hr-study-candid-recruitment-experiences-with-linkedin/](http://www.aethoscg.com/aethos_insights/new-hr-study-candid-recruitment-experiences-with-linkedin/)

Hunt, S. T. (2014). *Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. San Francisco: CA:Valley.

Jantan, H., Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2009). Towards applying Data Mining Techniques for Talent Mangement. *International Conference on Computer Engineering and Applications*, 2(2011), 476–481.

Jindal, P., & Shaikh, M. (2014). Social networking sites - Emerging as effective tools for attracting talen. *Gavesana Journal of Management*, 6(2), 48–55.

JobVite. (2014). *Social Recruiting Survey*. Retrieved from [https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite\\_SocialRecruiting\\_Survey2014.pdf](https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf)

JobVite. (2016). *The Anual Social Recruiting Survey*. Retrieved from <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>

Johns, R. (2010). Survey question bank: methods fact sheet 1 -likert items and scales. *University of Strathclyde*, 1(March), 1–11. <https://doi.org/10.1108/eb027216>

Karim, A. J. (2011). THE SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FOR ENHANCING STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING, 8(2), 459–470. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752011000200011>

Kaur, P. (2015). E-recruitment : A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78–82.

Kim, W., Jeong, O. R., & Lee, S. W. (2010). On social Web sites. *Information Systems*, 35(2), 215–236. <https://doi.org/10.1016/j.is.2009.08.003>

Korkmaz, M., Guney, S., & Yigiter, S. Y. (2012). The importance of Logistic Regression

- Implementation in the Turkish Livestock Sector and Logistic Regression Implementations / Fields. *J.Agric.Fac. HR.U*, 16(2), 25–36.
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57–59.  
<https://doi.org/10.4018/jeco.2005070104>
- Lievens, F., & Harris, M. M. (2005). *Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions. International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2003 (Vol. 18). <https://doi.org/10.1002/0470013346.ch4>
- Lindberg, A., & Hemvik, K. (2015). How to Recognize Opportunities for Digital Transformation : a framework for Large & Established Firms.
- Marktest Consulting. (2018). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2018*.
- Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360*. (Action, Ed.).
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49.  
<https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Miller. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, 81–97.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189.
- Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655–673. <https://doi.org/10.1108/00483480910992265>
- Powell, K. J., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The Relationship Between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: an Analysis By Sex, Ethnicity, and Age. *Personnel Psychology*, 42(2), 293–308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00659.x>
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2/2016), 46–55.  
<https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05>
- Roulin, N., & Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection: A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 143–151. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000094>



- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 399–444.
- Savage, G. (2015). Recruitment is marketing. Are you ready for that? Retrieved from <http://gregsavage.com.au/2015/05/05/recruitment-is-marketing-are-you-ready-for-that/>
- Sceulovs, D., Shatrevich, V., & Gaile-sarkane, E. (2017). Evaluation of E-recruitment as a Business Model through Internet of Things Approach. *Journal of Business and Economics Review*, 2(1), 13–27.
- Signh, K., & Sharma Sheetal. (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. *International Journal of Intercultural Information Management*, 4(4), 228–237.
- Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A Review on Changing Trend of Recruitment Practice To Enhance the Quality of Hiring in Global Organizations. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 18(9), 141–156. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/14684520410522466>
- Statista. (2018a). Distribution of Instagram users worldwide as of January 2018, by age group. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
- Statista. (2018b). Most famous social network sites worldwide as of July 2018, ranked by number of active users(in millions). Retrieved October 13, 2018, from <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Turban, E., Sharda, R., Delen, D., & King, D. (2007). *Business Intelligence - A Managerial Approach* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Vasco, M. (2016). *Redes Sociais 360 como comunicar online*. (Actual, Ed.).
- Vicknair, J., Elkersh, D., Yancey, K., & Budden, M. C. (2010). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education*, 3(11), 7–12. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v3i11.57>
- Waldman, J. (2011). *Job Searching with Social Media for Dummies*. (J. W. & Sons, Ed.). New Jersey.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214–224. <https://doi.org/10.1037/a0025847>

- Yoo. (2010). Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213. <https://doi.org/10.2307/20721425>
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2005). Unstructure Interviews, (1998), 1–10.
- Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). Linkedin and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0086>
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353–382. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00032-2)

## Anexo I- Resumo da informação recolhida através de duas entrevistas não estruturadas

Conteúdo recolhido:		
<b>Redes Sociais e o El Corte Inglés</b>	14 Participantes não seguem as páginas do Facebook e do Instagram.	Ninguém segue as páginas da empresa nas redes sociais.
<b>Visualização do anúncio de recrutamento nas redes sociais do El Corte Inglés.</b>	0	Facebook - 1 Instagram - 0
<b>Importância da publicação de anúncios de emprego nas redes sociais</b>	10 dos participantes não consideram importante e por vezes associam aos “fake news”.	Todos os participantes partilham a opinião que as redes sociais não são o local mais adequado para partilhar publicidades de emprego.
<b>O envolvimento do El Corte Inglés com as redes sociais</b>	Oito participantes não sentem proximidade do El Corte Inglés nas redes sociais.  Uma maior participação nos meios digitais melhoraria a imagem da empresa e motivava a candidatarem-se as vagas de emprego (n =9).	Dois participantes afirmam que notam uma ausência de publicações por parte da empresa.
<b>Meios habituais da procura da emprego.</b>	10 - Sites oficiais da empresa  5- Sites de emprego  1 – LinkedIn  1-Entrega própria	6– Sites de emprego  4 – Sites oficiais da empresa  2- Entrega própria
<b>O LinkedIn</b>	Apenas as pessoas com grau académico superior utilizavam o LinkedIn (n=2)  A maior parte não possui uma conta no LinkedIn (n=14).	

## Anexo II – Questionário partilhado no El Corte Inglés

### Questionário online:

#### Utilização dos meios digitais para fins de recrutamento

- 1) Solicitamos a tua colaboração e consentimento para participar neste questionário, que será utilizado para o desenvolvimento da tese de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação sobre o tema “A utilização dos meios digitais no recrutamento”.

Declaramos que o acesso aos teus dados pessoais será utilizado única e exclusivamente para os fins mencionados, podendo sempre exercer o teu direito de retificação, correção e oposição através do e-mail: [recrutamentolisboa@elcorteingles.pt](mailto:recrutamentolisboa@elcorteingles.pt)

☐ Concordo

☐ Discordo

#### Grupo 1 – Envolvimento com as redes sociais

ocial Networking Web Sites in Job Search

and Employee Recruitmen

ocial Networking Web Sites in Job Search

and Employee Recruitmen

- 2) Com que frequência utilizas as seguintes redes sociais  
(Utiliza uma escala de 1-7, onde 1- Não utilizo e 7-Utilizo diariamente)

	1	2	3	4	5	6	7
Facebook							
Instagram							
Youtube							
LinkedIn							

- 3) Em média, quanto tempo passas nas redes sociais

☐ < 30 minutos

☐ 1 hora

- ☐ 1 hora e 30 minutos
- ☐ 2 horas
- ☐ 2 horas e 30 minutos
- ☐ 3 horas
- ☐ > 3 horas

## Grupo 2- Utilização dos meios digitais para fins de recrutamento

4) Na tua opinião a divulgação de anúncios/ vagas de emprego nas redes sociais

(Utiliza uma escala de 1-7 onde 1- Discordo totalmente e 7- Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7
É importante para conhecer a oferta de emprego no mercado							
Facilita o processo de recrutamento da empresa (mais fácil e rápido)							
Pelos anúncios identifico os valores e a cultura da empresa							
Associo os anúncios de emprego nas redes sociais as empresas inovadoras							
Utilizo as redes sociais para encontrar informações sobre as vagas de emprego.							
Os anúncios de recrutamento nas redes sociais servem como um incentivo para apresentar a minha candidatura.							

- 5) Com que frequência utilizas os seguintes meios digitais durante a procura de emprego  
(Utiliza uma escala de 1-7, onde 1 - Não Utilizo 7- Utilizo sempre)

	1	2	3	4	5	6	7
Facebook							
LinkedIn							
Sites de procura de emprego							
Sites oficiais da empresa.							

- 6) Em relação à tua experiência de procura de emprego online, qual é a eficácia das seguintes plataformas  
(Utiliza uma escala de 1-7, onde 1- Nunca utilizei, 2- Nada eficaz, 3- Pouco eficaz, 4- Sem opinião, 5- Moderadamente eficaz, 6- Eficaz e 7- Muito eficaz)

	1	2	3	4	5	6	7
Facebook							
LinkedIn							
Sites de procura de emprego							
Sites oficiais da empresa.							

- 7) Quando queres procurar emprego, quais são as duas principais fontes que tens em mente
- ☐ Site oficial da empresa
  - ☐ Indeed
  - ☐ Alerta Emprego

- ☐ Net-Emprego
- ☐ Sapo Emprego
- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Outro

### **Grupo 3 – O El Corte Inglés**

8) Como soubeste da oportunidade de emprego do El Corte Inglés

- ☐ Site El Corte Inglés
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ JobSummit
- ☐ Indeed
- ☐ Amigos e Familiares
- ☐ E-mail
- ☐ Iniciativa própria
- ☐ Instituições

9) Que páginas do El Corte Inglés segues nas redes sociais

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Nenhuma

10) Visualizei o anúncio da Campanha de Recrutamento de Natal

- ☐ Através do vídeo publicado no Facebook
- ☐ Através do Instagram Stories
- ☐ Não vi os anúncios de recrutamento nas redes sociais

11) Como é que avalias a cultura e valores do El Corte Inglés pela sua comunicação digital

(Utiliza uma escala de 1-7, onde 1- Muito Fraca e 7-Muito Forte)

	1	2	3	4	5	6	7
Anúncios e Publicidade							
Oportunidades de emprego							

12) Em que área estiveste inserido

- ☐ Vendas Brinquedos
- ☐ Vendas de Acessórios
- ☐ Vendas Moda Jovem
- ☐ Vendas Moda Senhora
- ☐ Vendas Moda Homem
- ☐ Vendas Artigos de Natal
- ☐ Serviço de Atenção ao Cliente
- ☐ Vendas de Livraria e Papelaria
- ☐ Vendas de Videojogos
- ☐ Supermercado
- ☐ Armazém
- ☐ Embrulhos
- ☐ Restauração
- ☐ Outro

#### **Grupo 4- Dados sociodemográficos**

13) Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

14) Idade \_\_\_\_\_

15) Nível de escolaridade

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário



- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

16) Número de meses de experiência profissional anterior

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 a 12 meses
- ☐ 12 a 24 meses
- ☐ Mais do que 36 meses

